
Projekt Alapító Dokumentum (PAD)

3.0. verzió

Budapest XV. kerületi Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának szervezettefejlesztése és reorganizációja

Budapest, 2009. június 9.

Tartalom

BEVEZETÉS	3
1. A PROJEKT CÉLJA	4
2. PROJEKT EREDMÉNYEI	5
3. A PROJEKT ELŐZMÉNYEI	6
4. A PROJEKT ÜTEMTERVE	6
5. A PROJEKT SZERVEZETI ÉS MŰKÖDÉSI RENDJE	9
5.1. A projekt szervezeti felépítése	9
5.2. A projektszervezethez kapcsolódó felelősségi- és hatáskörök	12
5.2.1. Projektszponzorok	12
5.2.2. Projekt Irányító Bizottság (PIB)	12
5.2.3. Projektvezetés	13
5.2.4. Minőségbiztosítás	13
5.2.5. Projektadminisztráció	14
5.2.6. Munkacsoportok	14
5.2.7. A munkacsoportok által elvégzendő feladatok köre	15
5.2.8. Kapcsolattartás	17
5.3. Projektvezetési eljárásrend	18
5.3.1. Projektmegbeszélések, fórumok	18
5.3.2. Problémakezelési eljárás	19
5.4. Projektdokumentációs rend	20
5.4.1. Dokumentumok típusa	20
5.4.2. Dokumentumok véleményezése	20
5.4.3. Dokumentumok verziókövetése	21
5.4.4. Dokumentumok kezelése	21
5.4.5. Önkormányzat címerének használata	21
6. SABLONOK	22

Bevezetés

Jelen Projekt Alapító Dokumentum (továbbiakban PAD) érvényessége a projekt összes szakaszára, a projekt teljes időtartalmára kiterjed, betartása egyaránt vonatkozik a projekt belső és külső résztvevőire.

A PAD a Közbeszerzési dokumentációval, az IFUA Horváth & Partners Kft. (továbbiakban IFUA) Ajánlatával és a Felek (IFUA és Budapest Főváros XV. kerület Rákospalota, Pestújhely, Újpalota Önkormányzata Polgármesteri Hivatala – továbbiakban Önkormányzat) által aláírt Szerződéssel együttesen határozza meg a megvalósítandó **projekt terjedelmét**, azaz:

- a projekt célját,
- a projekt eredményét,
- a projekt előzményeit,
- a projekt ütemezését,
- a projekt szervezeti és működési rendjét.

A PAD módosítása

- A PAD módosítását a Projektvezetők kezdeményezhetik.
- A PAD módosítása módosítási javaslat alapján történik.
- A PAD módosítás javaslatának tartalmaznia kell a változtatás okát, illetve leírását.
- A PAD módosítást a Projekt Irányító Bizottság fogadja el.

1. A projekt célja

Az Önkormányzat célja a pályázatában meghatározott tevékenységek és feladatok teljes körű elvégzésének biztosítása, azaz új szervezési-működési kultúra kialakítása a polgármesteri hivatalban, elsősorban a stratégiai menedzsment, az eredményességi szemlélet, a felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás javításával és a költséghatékonyság megerősítésével.

A projekt további céljai a következőkben foglalhatók össze:

Az önkormányzat döntési mechanizmusának korszerűsítése:

- Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében.
- A Hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében.
- Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása).
- A Hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása.
- A Hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése.
- Az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítása, a döntési jogosultságok átstrukturálása.
- Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a Hivatal működésébe.
- A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése.
- Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése.
- A projekt szemlélet megerősítése.

A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása (szakértői, tanácsadói feladatok):

- Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása.
- Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása.
- Tartalmi és eljárási kapcsolat kialakítása az önkormányzati szakpolitikai prioritások és a költségvetés előkészítése és elfogadása között.
- A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata.
- Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása.

A partnerség erősítése:

- Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére.
- A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa.
- Partnerek intézményesített bevonása a döntéshozatalba.
- Szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására, illetve a hálózaton nyugvó működési mód elterjesztésére.

Rendeletalkotási folyamat javítása, informatikai támogatása:

- Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása.
- Képviselő-testületi szavazatszámiláló és jegyzőkönyvező szoftver továbbfejlesztése, határozat tár és döntéstámogató rendszer irányú modulok beszerzése, fejlesztése.

Projektszemlélet megerősítése (képzés).

Konfliktuskezelés mediáció (képzés).

Az ajánlatkérő által vállalt nyilvánosság biztosítása.

2. Projekt eredményei

Jelen PAD által meghatározott projekt eredményeként az alábbi termékek állnak elő:

Stratégiai feladatokhoz kapcsolódó projekttermékek:

- Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök dokumentálása.
- Jövőkép, stratégia, folyamat, ciklusprogram.
- A stratégiai tervezés bevezetéséről készített tanulmány.

Gazdálkodási feladatokhoz kapcsolódó projekttermékek:

- Módosított pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás elfogadási eljárási rend, amely tanácsadó bevonásával kerül elkészítésre.
- Módosított költségvetési, illetve prioritási tartalom, amennyiben ez szükséges, módosított munkaköri leírásokhoz.
- Tartalmi és eljárási kapcsolat kialakítása az önkormányzati szakpolitikai prioritások és a költségvetés előkészítése és elfogadása közötti témáról készített tanulmány.
- Módosított költségvetés készítési és elfogadási eljárási rend.
- Módosított munkaköri leírások.
- Módosított eljárási rend.
- Módosított irányítás ellenőrzés.
- Ellenőrzési nyomvonalak.
- Kockázatkezelési szabályzat.
- Az ellenőrzések lebonyolításához alkalmazott iratminták.

Rendeletalkotási folyamathoz kapcsolódó projekttermékek:

- A felülvizsgált eljárások során elkészített adatbázisban tárolt, folyamatleírások, folyamat dokumentációk, szervezetfejlesztési tervek.

Hivatali belső működéséhez, döntéshozatalhoz kapcsolódó projekttermékek:

- Szakértők bevonásával tanulmány készítése, mely rávilágít a jelenlegi döntési mechanizmusban rejlő bürokráciát feleslegesen erősítő, növelő pontokra, és megvalósítási javaslatokat tartalmaz a módosításokhoz;
- A felülvizsgált eljárások során elkészített adatbázisban tárolt, folyamatleírások, folyamat dokumentációk, szervezetfejlesztési tervek.
- Kommunikációs kultúra bépítése a belső folyamatokba, dokumentált kommunikációs folyamat.
- A Hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok.

Ügyfélkapcsolati folyamathoz kapcsolódó projekttermékek:

- A felülvizsgált eljárások során elkészített adatbázisban tárolt, folyamatleírások, folyamat dokumentációk, szervezetfejlesztési tervek.
- Ügyfélszolgálati kézikönyv.
- Informatikai követelményfüzet (magas szinten).

Hivatal és intézmények közötti együttműködéshez kapcsolódó projekttermékek:

- A felülvizsgált eljárások során elkészített adatbázisban tárolt, folyamatleírások, folyamat dokumentációk, szervezetfejlesztési tervek.
- Tanulmány a döntési jogosultságok és intézményi felügyelet átalakításának javaslatára.
- A szükséges informatikai háttérrel készített tanulmány.

Partnerség erősítéséhez kapcsolódó projektermékek

- Tanácsadók bevonásával felülvizsgált eljárásrend a publikációk menetéről, a feladatok, felelősök, határidők kibontásával.
- Áttekintett és szükség szerint módosított szabályzat a közérdekű adatok nyilvánosságra hozatalának és a közérdekű adatok megismerésére irányuló igények teljesítésének rendjéről.
- Tanulmány a publikálandó célcsoportonkénti információk köréről, hozzájuk kapcsolódó kommunikációs csatornákról.
- A felülvizsgált eljárások során elkészített adatbázisban tárolt, folyamatleírások, folyamat dokumentációk, szervezetfejlesztési tervek.
- Külső szakértő segítségével készült összefoglaló tanulmány az internet alapú ügyindítási forma elterjesztéséhez.

Oktatási feladatokhoz kapcsolódó projektermékek:

- Tudásbázist megalapozó dokumentum.

3. A projekt előzményei

Az Önkormányzat az Államreform Operatív Program (ÁROP) „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése a Közép-magyarországi régióban” tárgyú pályázata keretében benyújtott, „XV. kerületi Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztési és reorganizációs pályázata” vissza nem térítendő támogatásban részesült.

Az IFUA az Önkormányzat által feladott egyszerűsített közbeszerzési eljáráson nyerte el a szerződés teljesítésére való jogosultságát.

4. A projekt ütemterve

Feladat	Kezdő időpont	Záró időpont
Projekt előkészítés	április 27.	május 15.
A projektmunka elindításához szükséges előkészítő munka elvégzése, mint ütemezés összeállítása, projekt szabályzat elkészítése, feladatok egyeztetése, adminisztratív teendők ellátása	április 27.	április 30.
A projektben érintett munkatársak tájékoztatása a projektmunka céljairól, a feladatokról és a részükről elvárt közreműködésről	április 27.	május 8.
A projekthez kapcsolódó vezetői elvárások, célok feltérképezése, illetve a jelenlegi működésről a vezetői interjúk alapján helyzetkép kialakítása	május 4.	május 15.
Stratégiai működés javítása	augusztus 24.	szeptember 15.
Önkormányzat jelenlegi stratégiájának áttekintése, értékelése	augusztus 24.	szeptember 15.
Döntési mechanizmusok felmérése, javaslatok megfogalmazása	augusztus 24.	szeptember 15.

Feladat	Kezdő időpont	Záró időpont
A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése	augusztus 24.	szeptember 15.
Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése	augusztus 24.	szeptember 15.
Gazdálkodási feladatok ellátásának javítása	szeptember 28.	október 26.
Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása	szeptember 28.	október 26.
Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása	szeptember 28.	október 26.
Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása	szeptember 28.	október 26.
Tartalmi és eljárási kapcsolat kialakítása az önkormányzati szakpolitikai prioritások és a költségvetés előkészítése és elfogadása között	szeptember 28.	október 26.
A költségvetés készítés és elfogadás folyamatának felmérése és javaslatok megfogalmazása	szeptember 28.	október 26.
Rendeletalkotási folyamat javítása, informatikai támogatása	május 4.	szeptember 30.
Rendeletalkotási, szabályozási folyamatok egyszerűsítése	május 4.	szeptember 30.
Testületi szavazatszámoló és jegyzőkönyvező szoftver továbbfejlesztése	május 4.	szeptember 30.
Hivatali belső működés, döntéshozatal javítása	december 1.	január 25.
Hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása	december 1.	január 25.
Hivatalon belüli koordináció színvonalának emelése	december 1.	január 25.
Projekt szemlélet megerősítése	december 1.	január 25.
Ügyfélkapcsolati folyamatok javítása	május 4.	június 26.
Ügyintézési idő csökkentése	május 4.	június 26.
Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása	május 4.	június 26.
Szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására, illetve a hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztésére	május 4.	június 26.
Hivatal és intézmények közötti együttműködés fejlesztése	október 19.	november 20.
Önkormányzati intézmények felügyeletének ellátása, a döntési jogosultságok átstrukturálása	október 19.	november 20.

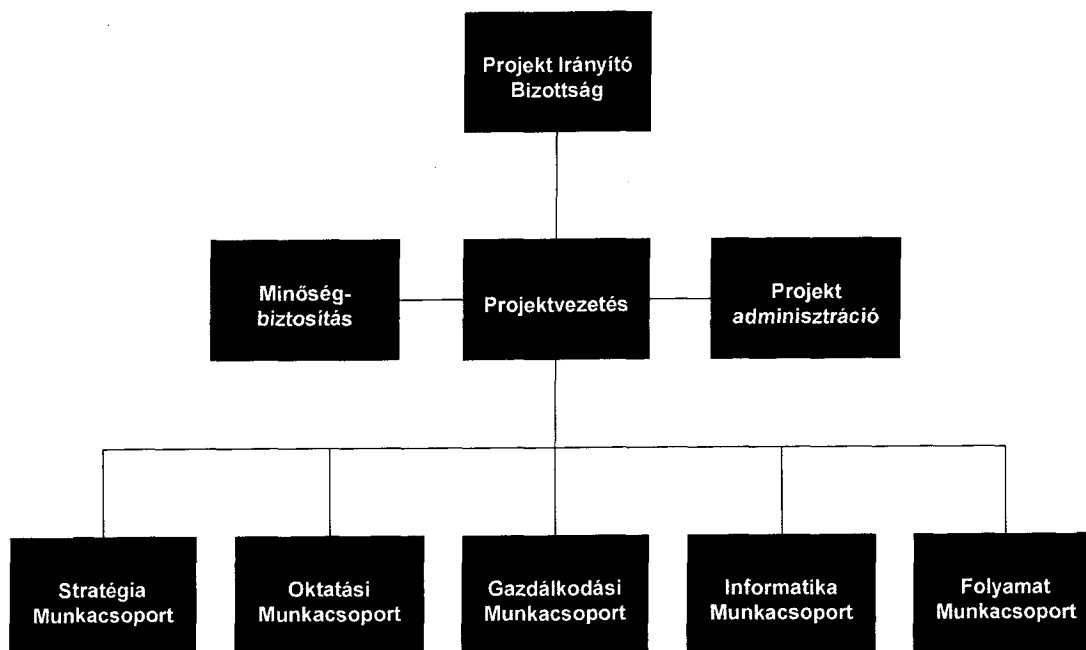
Feladat	Kezdő időpont	Záró időpont
Önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, ill. az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a Hivatal működésébe	október 19.	november 20.
Partnerség erősítése	május 4.	június 26.
Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére	május 4.	június 26.
A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa	május 4.	június 26.
Partnerek intézményesített bevonása a döntéshozatalba	május 4.	június 26.
Oktatás	augusztus 31.	október 22.
Projektmenedzsment képzés	augusztus 31.	október 22.
Konfliktuskezelés, mediáció képzés	augusztus 31.	október 22.
Nyilvánosság biztosításához, kommunikációhoz kapcsolódó feladatok	április 27.	január 25.
„C” típusú tájékoztatói tábla elkészítése	április 27.	május 8.
„D” típusú emlékeztető tábla elkészítése	november 16.	január 25.
Fotódokumentáció elkészítése	április 27.	január 25.
A kedvezményezett honlapján történő utalás az uniós támogatásra, honlap arculatának módosítása, honlapfejlesztés, kommunikatív, felhasználóbarát honlap kialakítása az esélyegyenlőségi elemek figyelembevételével	december 7.	január 25.

5. A projekt szervezeti és működési rendje

A projekt irányítására, ellenőrzésére és kommunikációjára a Felek külön szervezetet hoznak létre. A szervezeti felépítés tükrözi a projekt stratégiai (átfogó döntéshozó) és operatív (megvalósító) szintjeit. A projektszervezet megbízás alapján dolgozik és legfontosabb feladata, hogy a projekt céljait elérje, a projektben definiált feladatokat végrehajtsa.

5.1. A projekt szervezeti felépítése

Az alábbi ábra szemlélteti a projekt szervezeti felépítését:



A projektszervezet az operatív feladatokat végrehajtó munkacsoport(ok)ból, a munkálatokat irányító projektvezetésből, az azt támogató projektadminisztrációból és minőségbiztosításból, valamint az elvégzett munka eredményeként létrejövő dokumentumokat véleményező Projekt Irányító Bizottságból (PIB) áll.

A projekt munkájában résztvevő munkatársak névsorát az alábbi táblázat tartalmazza.

Testület	Megrendelő (Önkormányzat)	Vállalkozó (IFUA)	Pályázatkezelő (Geoview)
Projektirányító Bizottság	Hajdu László, polgármester Dr. Nagy Antal, jegyző	Berky Tamás vezető tanácsadó	Dely Ferenc Geoview, értékesítési igazgató
Projektvezetés	Dr. Herczeg Julianna aljegyző	Felker Nóra tanácsadó	-
Projektadminisztráció	Szánti Pintér Ottóné, Polgármesteri Titkárság vezetője	Teplán Anna tanácsadó	-
Minőségbiztosítás	Dr. Nagy Antal, jegyző Lauber Jánosné, Jegyzői Titkárság vezetője, ISO minőségbiztosítás	-	Dely Ferenc Geoview, értékesítési igazgató (közbeszerzési és pályázati tanácsadás)
Stratégia Munkacsoport	Dr. Herczeg Julianna aljegyző, MCS vezető	Porubcsánszki Katalin MCS vezető Teplán Anna MCS tag	-
Gazdálkodási Munkacsoport	Mollnár Andor, Pénzügyi Osztály vezetője, MCS vezető	Porubcsánszki Katalin MCS vezető Teplán Anna MCS tag	-
Polyanai Munkacsoport	Lauber Jánosné, Jegyzői Titkárság vezetője, MCS vezető	Felker Nóra MCS vezető Égető Tímea MCS tag Kákonyiné Szajkó Szilvia MCS tag	-
Oktatási Munkacsoport	Nábrádi Pálné MCS vezető	Felker Nóra MCS vezető	-
Informatikai Munkacsoport	Garai Péter MCS vezető	Felker Nóra MCS vezető	-

Név	Szervezet / intézmény	E-mail	Telefon	Mobil
Önkormányzat által delegált projekttagok				
Hajdu László	Önkormányzat, polgármester	polgarmester@bpxv.hu	+36/1/305-3136 +36/1/305-3260	+36/30/211-3894
Dr. Nagy Antal	Önkormányzat, jegyző	nagy.antal@bpxv.hu	+36/1/307-4007 +36/1/305-3140	+36/30/984-8271
Dr. Herczeg Julianna	Önkormányzat, aljegyző	herczeg.julianna@bpxv.hu	+36/1/305-3110 +36/1/305-3208	+36/30/250-5853
Szánti Pintér Ottóné	Önkormányzat, Polgármesteri Titkárság vezetője	szanti.eva@bpxv.hu	+36/1/305-3244	
Lauber Jánosné	Önkormányzat, Jegyzői Titkárság vezetője	lauber.marti@bpxv.hu	+36/1/305-3247	+36/30/932-6127
Mollnár Andor	Önkormányzat, Pénzügyi Osztály vezetője	mollnar.andor@bpxv.hu	+36/1/305-3215	
Nábrándi Pálné	Önkormányzat, Humánpolitikai Iroda vezetője	humanpolitika@bpxv.hu	+36/1/305-3150	
Garai Péter	Önkormányzat, Jegyzői Titkárság - Informatikai Csoport vezetője	garai.peter@bpxv.hu	+36/1/305-3120	
Geoview által delegált projekttagok				
Dely Ferenc	Geoview	ferenc.dely@geoview.hu	+36/1/240-7450 +36/1/240-7451	+36/20/922-7869
IFUA által delegált projekttagok				
Berky Tamás	IFUA, vezető tanácsadó	tamas.berky@ifua.hu	+36/1/382-8888	+36/30/382-8849
Felker Nóra	IFUA, tanácsadó	nora.felker@ifua.hu	+36/1/382-8888	+36/30/38-28826
Porubcsánszki Katalin	IFUA, tanácsadó	katalin.porubcsanszki@ifua.hu	+36/1/382-8888	+36/30/382-8844
Égető Tímea	IFUA, tanácsadó	timea.egeto@ifua.hu	+36/1/382-8888	+36/30/382-8854
Kákonyiné Szajkó Szilvia	IFUA, tanácsadó	szilvia.szajko@ifua.hu	+36/1/382-8888	+36/30/382-8821
Teplán Anna	IFUA, tanácsadó	anna.teplan@ifua.hu	+36/1/382-8888	+36/30/760-6411

A projekt során minden munkatársnak felelőssége, hogy tervezett távolléte esetén, előre gondoskodik megfelelő, a normál szervezeti működést biztosító helyettesítéséről.

5.2. A projektszervezethez kapcsolódó felelősségi- és hatáskörök

5.2.1. Projektszponzorok

A projektszponzorok a projekt legfelsőbb döntéshozó vezetői, akiknek feladata a projektben résztvevő munkatársak támogatása abban, hogy megfelelően elláthassák a projekt során rájuk háruló feladatokat. A feladatok megfelelő ellátása érdekében szakmailag támogatják, kontrollálják a munkát.

A szponzor a Megrendelő részéről a magas szintű (legfelső vezetői) elkötelezettség megtestesítője. Feladata a szükséges erőforrásoknak a biztosítása. A projektben a magas szintű stratégiai döntések meghozatalakor vesz részt, egyéb operatív feladattal a projekt során nem foglalkozik.

Felelősségi köre, feladata, hatásköre:

- A projektterv, illetve a projektterv módosításainak jóváhagyása.
- A projekttel kapcsolatos döntések meghozatala.
- A projekt működéséhez szükséges erőforrások és feltételek biztosítása.
- A Projektvezetés, illetve egyéb felelős személyek rendszeres, illetve alkalmoszerű beszámoltatása.
- Az elkészített szakaszáró anyagok elfogadása.
- A projekt vezetésében jelentkező konfliktusok kezelése.
- Interfész funkció betöltése a projekt és a funkcionális szervezet között.
- A projekt és a projekt során meghozott döntések szervezeten belüli egyértelmű kommunikálásnak a kialakítása.
- Az egyes fázisoknak megfelelően a munkavégzés elrendelése.
- Döntés a projekt technikai indításáról, a projektszervezetről.
- Döntés a projekt kereteit (cél, határidő, költség) érintő változásokról.

5.2.2. 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 során felmerülő - projektvezetői szinten nem megoldható - a kijelölt feladatok határidőre történő végrehajtását akadályozó problémákban döntést hoz.

A PIB tagja a Megrendelő és a Vállalkozó oldaláról megjelölt egy-egy projektszponzor, valamint a Pályázatkezelő – a projekttel kapcsolatos kérdésekben – döntési jogosultsággal felhatalmazott képviselője.

A PIB a projekt mérföldköveihez kapcsolódóan, ülései révén nyomon követi a projekt menését, és véleményezi a projektet érintő koncepcionális és stratégiai kérdéseket. A PIB ülésekről emlékeztető készül, melyben a véleményezésben képviselt főbb álláspontok kerülnek összefoglalásra. Az emlékeztetőt az IFUA-oldali projektadminisztráció készíti el. Az észrevételeket az érdekeltek két napon belül tehetik meg. Az emlékeztetőt a PIB tagjai, a Projektvezetés, a meghívottak és a Munkacsoportok vezetői kapják.

Felelősségi köre, feladata, hatásköre:

- Az egyes fázisoknak megfelelően a munkavégzés elrendelése.
- Szükség esetén a Munkacsoportok vezetőinek vagy egyéb felelős személyek rendszeres, illetve alkalomszerű beszámoltatása.
- Az elkészített szakaszrő anyagok megvitatása.
- A projekt vezetésében jelentkező konfliktusok kezelése.
- Interfész funkció betöltése a projekt és a funkcionális szervezet között.
- A projekt és a projekt során meghozott döntések szervezeten belüli egyértelmű kommunikálásának a támogatása.
- A projekt működése során a kijelölt feladatok határidőre történő végrehajtását akadályozó problémák megoldását segítő döntéshozatal.
- A projektterv módosításainak elfogadása.

5.2.3. Projektvezetés

A projektvezetés mindkét fél oldaláról a projektmunka operatív irányítását, a szakmai és funkcionális projektmenedzsment részeként meghatározott feladatokat látja el. A projektvezetés legfőbb feladata a projekt szakmai felügyelete, valamint a projekt során szükséges operatív döntések meghozatala.

Felelősségi köre, feladata, hatásköre:

- A projekt operatív irányítása, vezetése.
- A projekt operatív munkájának koordinálása, menedzselése.
- A projekt előrehaladásához szükséges döntések meghozatala.
- A projekt indító dokumentumainak, munka- és ütemtervének, valamint ellenőrzési és dokumentálási eljárásának kialakítása, majd PIB elé terjesztése.
- Közreműködés a projekt tagjainak kiválasztásában.
- A projekt tevékenységéhez szükséges erőforrások, infrastruktúra meghatározása és biztosítása.
- A projekt előrehaladásának ellenőrzése és az azt potenciálisan gátló tényezők felismerése, illetve saját hatáskörben történő elhárítása.
- A felmerülő konfliktusok megoldása.
- Folyamatos kapcsolattartás a projektvezetők között.

5.2.4. Minősegbiztosítás

A minősegbiztosítás feladata a szakaszrő és projektzărő anyagok véleményezése, s ezáltal az Önkormányzat által elvart minősegbiztosítás. A munkacsoport külön megbeszéléseket nem tart.

Felelősségi köre, feladata, hatásköre:

- A projekt során elkészülő szakaszrő, illetve projektzărő anyagok véleményezése, tekintettel az Önkormányzat birtokában lévő minősegbiztosítási tanúsítvány(ok) elvárásaira, valamint a projekt előzményét képező pályázat, majd közbeszerzés dokumentumaira.
- A projektvezetés tájékoztatása az esetlegesen felmerülő minősegi problémákról, az ütemezés véghatáridőt veszélyeztető csúszásáról.

5.2.5. Projektadminisztráció

A projektadminisztráció támogatja a projektvezetés munkáját, előkészíti a PIB elé kerülő döntéseket. A projektadminisztráció feladata ezen kívül az operatív projektmunka koordinálása, valamint a projekten belüli és kívüli, projekttel kapcsolatos tájékoztatás.

IFUA-oldali projektadminisztráció felelősségi köre, feladata, hatásköre:

- A projekten belüli együttműködés elősegítése, a projektben résztvevő munkatársak tájékoztatása.
- A projektdokumentáció egységes kezelése, naprakészen tartása.
- Találkozók, megbeszélések, tárgyalások, rendezvények technikai előkészítése (szervezés, meghívók adminisztrációja, résztvevők értesítése stb.)
- PIB ülések, illetve a PIB elé kerülő anyagok előkészítése.
- Emlékeztetők, feljegyzések, jegyzőkönyvek elkészítése, szétküldése az érintetteknek.
- A működési rendben rögzítetteknek megfelelően az adminisztrációra, dokumentálásra vonatkozó formai szabályok működtetése és betartása.
- Tájékoztatás a projekt előrehaladásáról, Projekt Státuszriportok készítése.
- A változások dokumentálásának felügyelete.

Önkormányzat-oldali projektadminisztráció felelősségi köre, feladata, hatásköre:

- A projekten belüli együttműködés elősegítése, a projektben résztvevő munkatársak tájékoztatása.
- Találkozók, megbeszélések, tárgyalások, rendezvények technikai előkészítése (szervezés, meghívók adminisztrációja, résztvevők értesítése stb.)

5.2.6. Munkacsoportok

A projekt munkacsoportok végzik az operatív projekt munkát, ellátják a projekt munkatervében meghatározott feladatokat.

A projekt munkacsoportok tagjai az Önkormányzat kijelölt munkatársai, az Önkormányzat oldali munkacsoport vezetők, valamint az IFUA munkatársai. A munkacsoportok egyes témák tárgyalásakor az állandó tagokon felül kiegészülhetnek más szakértőkkel is.

A Megbízó munkacsoport tagjaitól, közreműködő munkatársaitól a munka során aktív közreműködést és a szükséges információk előállítását várjuk a projekt munka eredményes végrehajtása érdekében.

AZ IFUA oldaláról a munkacsoport vezetés felelős a munkacsoport ülések előkészítéséért, a munkacsoport ülések szakmai irányításáért és a módszertan biztosításáért.

A munkacsoport IFUA-oldali vezetőjének felelősségi köre, feladata, hatásköre:

- A feladatok határidőre, a rendelkezésre álló erőforrások felhasználásával, az előírt minőségi elvárásoknak megfelelő végrehajtásában való részvétel, illetve annak felügyelete, folyamatos figyelemmel kísérése.
- Az adott munkacsoport munkájának irányítása.
- A munkacsoport részletes munkatervének elkészítése előre meghatározott időszakra, napi bontásban.
- A tanácsadói feladatok szerződés szerinti ellátása.
- A feladatok végrehajtása során felmerülő problémákról, változásokról a projektvezetés informálása.
- Folyamatos kockázatelemzés a kockázatkezelési eljárás szerint.

- A munkacsoport tevékenységéről, illetve az általa kezelt feladatok előrehaladásáról meghatározott rendszerességgel – az érintett projektszakasz ideje alatt jellemzően kéthetente – jelentések elkészítése.
- Tájékoztatás a munkacsoport munkájának előrehaladásáról a projektvezetés felé.
- Javaslattétel a projektterv módosítására.
- A projektdokumentáció szakmai tartalmának naprakészen tartása.
- A Projektadminisztráció támogatása a projektdokumentációk szakmai szempontú nyomon követésével. A Projekt Terv, termékek, döntéselőkészítő anyagok, jelentések (tájékoztatók, értesítők, emlékeztetők stb.) szakmai tartalmának előállítása.
- Munkacsoporton belüli találkozók, megbeszélések, tárgyalások, rendezvények szakmai előkészítése. Együttműködés a szervezésben, meghívók adminisztrációjában, résztvevők értesítésében.
- Moderátori, közreműködői szerep a szakmai megbeszéléseken.
- A tevékenység(ek), feladat(ok) végtermékének átadása.
- A projektmunkacsoport munkáját dokumentáló anyagok továbbítása a projekttitkárságnak.
- A munkacsoport részletes munkatervében meghatározott feladatok határidőre történő teljesítése.

A munkacsoport Önkormányzat-oldali vezetőinek felelősségi köre, feladata, hatásköre

- Az adott munkacsoport Önkormányzat oldali munkatársainak irányítása, a munkacsoport munkájában való részvétel.
- A munkacsoport részletes munkatervének elkészítésében való részvétel előre meghatározott időszakra, napi bontásban.
- Az adott munkacsoport határait meg nem haladó szakmai döntések meghozatala.
- A Projekt Irányító Bizottság elé kerülő döntések előkészítésében való részvétel.
- Folyamatos kockázatelemzés.
- A munkacsoport munkájának előrehaladását potenciálisan gátló tényezők felismerése.
- A munkacsoport munkájában résztvevő munkatársak koordinációja és tájékoztatása.
- A munkacsoport részletes munkatervében rögzített feladatok határidőre történő teljesítése.

5.2.7. A munkacsoportok által elvégzendő feladatok köre

5.2.7.1. Stratégia Munkacsoport

A Stratégia Munkacsoport által ellátott feladatok:

- Önkormányzat jelenlegi stratégiájának áttekintése.
- Döntési mechanizmusok felmérése, javaslatok megfogalmazása.
- A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése.
- Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése.

5.2.7.2. *Gazdálkodási Munkacsoport*

A Gazdálkodási Munkacsoport által ellátott feladatok:

Gazdálkodási feladatok

- A költségvetés készítés és elfogadás folyamatának felmérése és javaslatok megfogalmazása.
- Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása.
- Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása.
- Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása.
- Tartalmi és eljárási kapcsolat kialakítása az önkormányzati szakpolitikai prioritások és a költségvetés előkészítése és elfogadása között.

Hivatal és intézmények közötti kapcsolat szabályozása

- Az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítása, a döntési jogosultságok átstrukturálása.
- Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe.

Az adott részterületen a munkacsoport végzi el a szükséges helyzetfelméréseket, majd megfelelő módon dokumentálja azokat. Kidolgozza a területen szükséges változtatások tervét, javaslatot készít és kidolgozza, dokumentálja azt. A munkacsoport munkáját a projektvezetés irányítja és felügyeli.

5.2.7.3. *Folyamat Munkacsoport*

A Folyamat Munkacsoport által ellátott feladatok:

Ügyfélkapcsolati folyamatok optimalizálása

- A Hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében.
- Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása.
- Szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására, illetve a hálózaton nyugvó működési mód elterjesztésére.

Hivatali belső működéshez, döntéshozatalhoz kapcsolódó folyamatok

- Hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása.
- Hivatalon belüli koordináció színvonalának emelése.
- Projekt szemlélet megerősítése.

Partnerség erősítése

- Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére.
- A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa.
- Partnerek intézményesített bevonása a döntéshozatalba.

Az adott részterületen a munkacsoport végzi el a szükséges helyzetfelméréseket, majd megfelelő módon dokumentálja azokat. Kidolgozza a területen szükséges változtatások tervét, javaslatot készít és kidolgozza, dokumentálja azt. A munkacsoport munkáját a projektvezetés irányítja és felügyeli.

5.2.7.4. Oktatási Munkacsoport

Az Oktatási Munkacsoport által ellátott feladatok:

Munkatársak fejlesztése

- Projektmenedzsment képzés.
- Konfliktuskezelés mediáció képzés.

5.2.7.5. Informatikai Munkacsoport

Az Informatikai Munkacsoport által ellátott feladat:

- Rendeletalkotási, szabályozási folyamatok egyszerűsítése.
- Képviselő-testületi szavazatszámológó és jegyzőkönyvező szoftver továbbfejlesztése, határozat tár és döntéstámogató rendszer irányú modulok beszerzése, fejlesztése

Az adott részterületen a munkacsoport bonyolítja az informatikai eszköz beszerzését, bevezetését, majd megfelelő módon dokumentálja azokat. Kidolgozza a területen szükséges változtatások tervét, javaslatot készít és kidolgozza, dokumentálja azt. A munkacsoport munkáját a projektvezetés irányítja és felügyeli.

5.2.8. Kapcsolattartás

A Projekttel, a szerződési feltételeket tartalmazó Tanácsadási szerződéssel és a teljesítéssel kapcsolatos nyilatkozattételre a Felek kapcsolattartókat neveznek meg, akik ebben a körben a Felek képviselőinek minősülnek.

Fél	Név	Telefon	E-mail
IFUA	Berky Tamás	+36/30/382-8849	tamas.berky@ifua.hu
Önkormányzat	dr. Nagy Antal	+36/30/984-8271	nagy.antal@bpxv.hu

A projekt során a Felek a következő operatív kapcsolattartókat nevezik meg:

Fél	Név	Telefon	E-mail
IFUA	Felker Nóra	+36/30/382-8826	nora.felker@ifua.hu
Önkormányzat	Dr. Herczeg Julianna	+36/30/250-5853	herczeg.julianna@bpxv.hu

A kijelölt kapcsolattartók személyének megváltoztatása vagy helyettesítése esetén a változást a Felek haladéktalanul írásban közlik egymással.

A projekt kommunikációja, nyelve: A hivatalos projekt kommunikáció (jelentések, emlékeztetők, meghívók, stb.) írásban végzendő a mellékletben feltüntetett mintákat figyelembe vevő formátumban. A dokumentumok továbbításának preferált módja e-mail, ami előnyben részesül a papír alapú kommunikációval szemben. A dokumentációk elkészítéséhez és prezentálásához Microsoft Office 2003 XP-t kell használni. A dokumentumok küldéskor, a közös munkaanyag kivételével, pdf formában állnak elő, ezzel biztosítva az eredetiséget. A projekt egészében a hivatalos nyelv a magyar. Két vagy többnyelvű dokumentumok használatánál eltérés esetén a magyar változat az irányadó.

5.3. Projektvezetési eljárásrend

A projekt az Önkormányzat szokásos szervezeti és működési rendjéhez illeszkedő, de saját szabályzat szerint működő szervezet. Külön szervezeti struktúrája, jelentési- és döntéshozatali rendje és fórumai vannak.

5.3.1. Projektmegbeszélések, fórumok

A projekt során tartott megbeszélésekről a kezdeményező fél legkésőbb két nappal a megbeszélés előtt elektronikusan értesíti a megbeszélés résztvevőit a napirend mellékelésével (a rendkívüli ülések kivételével). A megbeszélésekről szóló emlékeztetőket az IFUA munkatársai készítik.

Projekt Irányító Bizottsági ülések:

A PIB alapvető feladata a projekt során szükséges, lényeges kérdések megvitatása, a Projektszponzor döntéseinek megfelelő előkészítése.

- Résztvevők: PIB tagjai és szükség esetén eseti meghívottak.
- Célja: felmerülő stratégiai, átfogó döntések megvitatása és döntések meghozatala; termékek elfogadása; konfliktusok kezelése; szakmai eredmények prezentálása. A projekt rendszeres nyomon követése során, a mérföldköveknél felmerült szakmai-működési kérdések.
- Kezdeményező: A rendszeres ülést a Projektszponzor hívja össze. Az ülés időpontját a megelőző PIB rögzíti.
- Adminisztráció: Emlékeztető készül a főbb megállapodásokról, döntésekről, illetve az egyes kulcsfontosságú kérdésekben artikulált fontosabb véleményekről. Az emlékeztetőt az IFUA-oldali projektadminisztráció készíti és a következőket tartalmazza¹: időpont, helyszín, résztvevők; téma / napirend; feladatok, felelősök; nyitott kérdések.
- Az emlékeztetőt a PIB tagjai, a projektvezetés, a munkacsoportok vezetői, valamint az adott ülés meghívottai kapják. Az észrevételeket az érdekeltek két napon belül kell megtegyék, az ezután beérkező megjegyzéseket a projektvezetés nem köteles figyelembe venni.
- Gyakoriság: A PIB üléseket a mérföldkövekhez igazítva, előre meghatározott időpontokban hívják össze a projekt részeredményeinek bemutatása céljából. Szükség esetén rendkívüli PIB ülésre is sor kerülhet (pl. olyan probléma felmerülése esetén, amikor Projektvezetői értekezlet megtartása nem elégséges).
- A PIB ülések előtt státuszriport készül írásban a következő tartalommal: elmúlt időszak tervezett és elvégzett feladatai; következő időszak tervezett feladatai; összefoglaló táblázat a feladatok státuszáról; terven kívül elvégzett feladatok; felmerült kockázati tényezők; nyitott kérdések.

Projektvezetői értekezlet:

- Résztvevők: a projektvezetés tagjai és a projektadminisztráció, valamint eseti jelleggel egyes munkacsoportok vezetői. Az egyes ülések más meghívott résztvevőkkel is kiegészülhetnek. Ilyen eseti résztvevők lehetnek: a PIB tagjai, vagy meghívott szakemberek.
- Célja: a projekt operatív munkájának nyomon követése, az egyes munkacsoportok munkájának gyors áttekintése, az operatív munkát befolyásoló döntések meghozatala.

¹ Az emlékeztető tartalmi leírása vonatkozik minden más megbeszélésen készült emlékeztető tartalmára is.

la, az operatív munkát nehezítő problémák megoldása, a PIB elé kerülő anyagok előkészítése.

- Adminisztráció: Emlékeztető készül a főbb megállapodásokról, döntésekről, illetve az egyes kulcsfontosságú kérdésekben artikulált fontosabb véleményekről. Az emlékeztetőt az IFUA-oldali projektadminisztráció készíti. Az emlékeztetőt minden résztvevő megkapja, akiknek két nap áll rendelkezésére annak véleményezésére, esetleges módosítás kérésére. Az ezután beérkező megjegyzéseket a projektvezetés nem köteles figyelembe venni.
- Gyakoriság: A projektvezetés találkozói a projektfeladatok függvényében kerül sor, jellemzően kétheti rendszerességgel.

A munkacsoportok ülései:

- Résztvevők: A munkacsoportok vezetői, munkacsoport tagok. Az egyes munkacsoport ülések bizonyos témák tárgyalásakor kiegészülhetnek az adott területet ismerő önkormányzati szakemberekkel.
- Célja: Az operatív projektfeladatok ellátása, szakmai megbeszélés egy-egy konkrét témakörben, az elvégzett feladatok áttekintése; elkövetkező feladatok részletes tervezése; kockázati pontok azonosítása és kezelése; feladatok kiosztása; PIB-re történő előterjesztések megbeszélése; szükséges döntések meghozatala; projekt hatáskörén belül rendezhető nyitott kérdések rendezése.
- Adminisztráció: Emlékeztető készül a főbb megállapodásokról, döntésekről, illetve az egyes kulcsfontosságú kérdésekben artikulált fontosabb véleményekről. Az emlékeztetőt az IFUA-oldali projektadminisztráció vagy az IFUA oldaláról jelenlévő munkatárs készíti. Az emlékeztetőt minden résztvevő megkapja, akiknek két nap áll rendelkezésére annak véleményezésére, esetleges módosítás kérésére. Az ezután beérkező megjegyzéseket a projektvezetés nem köteles figyelembe venni. A véleményezett végleges emlékeztetőt a projektvezetés, a munkacsoport vezető, a projektadminisztráció, valamint a Geoview is megkapja.
- Gyakoriság: A munkacsoport ülésekre a projektfeladatok függvényében kerül sor.

5.3.2. Problémakezelési eljárás

A projekt a hatáskörén belüli kérdésekben saját maga végzi szabályozó és döntéshozatali, problémakezelési tevékenységeit. Az Önkormányzat szervezeti és működési struktúrájába a projekt hatáskörén túlmutató döntési helyzeteknél kapcsolódik. Ezek lehetnek erőforrás-allokálási vagy stratégiai-szakmai kérdések.

A projekt során alkalmazott Problémakezelési eljárás:

1. A **munkacsoportok** végzik az operatív projektmunkát. A munkacsoportok vezetői a saját hatáskörükben, csak szakmai kérdésekben, csak a projekt deklarált céljaival teljesen összhangban hozhatnak döntést.
2. Ha a döntés ezen túlmutató lenne, a munkacsoportok továbbítják a problémát a **projektvezetésnek**.
3. Ha a probléma túlmutat a projektvezetés hatáskörén, a probléma a **projektszponzornak** kerül továbbításra.
4. A döntésről és a szükséges feladatokról emlékeztető készül.

5.4. Projektdokumentációs rend

A projektdokumentációs rend célja, hogy a projekt során előállított elektronikus és papír alapú dokumentumok strukturáltan rendelkezésre álljanak, tárolhatók és egyértelműen visszakereshetők legyenek. A dokumentációs rend biztosítja, hogy az egyes dokumentumok élet-történetét nyomon lehessen követni, és verziókeveredés ne fordulhasson elő. Emellett a dokumentációs rend szabályozza a projekten belüli dokumentum- és információáramlást.

A projektadminisztráció a koordináció megoldása érdekében kiemelten fontos.

A projektdokumentáció módosítására a problémakezelési eljárásban meghatározott határidők között, korrekúra használatával van lehetőség. A projektdokumentáció archiválása szakaszonként történik, azaz a szakasz zárását követően a projekt vezetése pdf formátumban zárolja az addigi dokumentációkat. Ez azt jelenti, hogy abba írni, a dokumentumokon módosítani nem lehet.

5.4.1. Dokumentumok típusa

Az alábbi dokumentum típusokra készül sablon az egységesség biztosítására:

- Emlékeztető (EML)
- Státusz riport (SR)
- Vezetői prezentáció (VP)
- Projekt Záró Dokumentum (PZD)

A dokumentum fájlok azonosító szerkezete

- dokumentum típus: 3 karakter (pl. EML)
- tartalom (a szöveg utaljon a tartalomra)
- verzió 3 karakter (X.X)
- dátum: 10 karakter (éééé-hh-nn)

5.4.2. Dokumentumok véleményezése

A projekt során keletkező, adminisztrációt, illetve kommunikációt szolgáló dokumentumokra (jegyzőkönyvek, emlékeztetők, levelek, értesítések, stb.) a címzett legfeljebb 2 munkanapon belül, vagy a megadott határidő szerint köteles reagálni. Amennyiben a címzett nem él ezen lehetőséggel, akkor a dokumentum automatikusan elfogadottnak, jóváhagyottnak tekinthető. Döntés meg nem hozatala esetén a döntést előkészítő dokumentum automatikusan a következő, magasabb szintű döntéshozó elé kerül.

A projekt során keletkező szakasz- és projektzáró anyagokat az IFUA munkatársai elektronikus úton (szerkeszthető formában) megküldik az Önkormányzat által megjelölt projektvezetőnek és minőségbiztosítónak, valamint az érintett munkacsoport vezetőjének. A projektvezető, a minőségbiztosító, a munkacsoport-vezető, illetve az általuk bevont munkatárs(ak) véleményezik a dokumentumot, a változtatási javaslatokat pedig korrekúrával jelzik, majd elektronikus úton (szerkeszthető formában) visszaküldi(k) az IFUA-oldali projektvezető részére. Az érintetteknek 5 munkanap áll rendelkezésére a megküldött anyagok véleményezésére. Amennyiben nem élnek ezen lehetőséggel, akkor a dokumentum automatikusan elfogadottnak, jóváhagyottnak tekinthető. Döntés meg nem hozatal esetén a döntést előkészítő dokumentum automatikusan a következő, magasabb szintű döntéshozó elé kerül.

A változtatásokat az IFUA munkatársai átvezetik a dokumentumon, majd az ily módon véglegesített anyagot az elektronikus úton megküldik a Geoview képviselője számára, aki ellenőrzi, hogy a dokumentum megfelel-e a pályázatban foglaltaknak. A Geoview véleményét elektronikus úton megküldi mind az Önkormányzat, mind az IFUA számára.

A fentiek szerint véglegesített dokumentum kerül a PIB elé jóváhagyásra.

5.4.3. Dokumentumok verziókövetése

A dokumentumok azonosítása a dokumentum azonosító alapján történik, ezért a dokumentum azonosító képzésekor biztosítani kell az egyediséget.

A projekt során keletkezett Dokumentum típusú dokumentumokat verziószámmal kell ellátni az alábbi szabály szerint:

A verziószám felépítése: m.0 ahol m értékei az alábbiak:

- 0.0 Az IFUA munkatársai által készített munkaverzió. Az ilyen verziószámmal ellátott dokumentumok nem tekinthetők hivatalosnak. Az Önkormányzat felé akkor kerülnek átadásra, ha a további munkához, véleményezéshez, döntéshez nélkülözhetetlen.
- 1.0 Az első hivatalosan átadott dokumentum.
- 2.0 Az Önkormányzat által véleményezett első hivatalosan átadott dokumentum, mely már tartalmazza a módosításokat.
- 3.0 A Geoview által véleményezett dokumentum. A módosításokkal együtt hivatalosan elfogadva kerül továbbadásra a PIB felé.
- 4.0 A PIB által elfogadott, hivatalosan átadott dokumentum. A 4.0 verzió átadása az adott szakasz teljesítésének feltétele.

5.4.4. Dokumentumok kezelése

A Felek a projekt során keletkező minden e-mailről másolatot küldenek a Geoview számára. Az IFUA számára az Önkormányzat által rendelkezésre bocsátott dokumentumokat az IFUA bizalmasan kezeli, azokat harmadik fél számára nem továbbítja.

5.4.5. Önkormányzat címerének használata

Az Önkormányzat jelképei a címer, a zászló, továbbá a polgármesterség jelképe a polgármesteri lánc. A jelképek használatát a 31/1999. (XI.1.) önkormányzati rendelet szabályozza.

Az IFUA az Önkormányzat címerét csak a fenti rendelet szabályozásának megfelelően használhatja.

6. Sablonok

Emlékeztető			
A projekt neve	Budapest XV. kerületi Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése és reorganizációja		
Időpont:	éééé-hh-nn		
Helyszín:			
Téma:			
Részvevők:			
Készítette:		Tel:	E-mail:
Kapják:			

Napirend

-

Nyitott kérdések

-

Eredmények, tennivalók

#	Feladatok	Érintett terület	Felelős	Határidő
1.				
2.				

A következő megbeszélés időpontja, témái:

Státuszriport			
A projekt neve	Budapest XV. kerületi Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése és reorganizációja		
Készült:	éééé-hh-nn		
Időszak:			
Téma:			
Készítette:		Tel:	E-mail:
Kapják:			

Időszak összegzése

-

Intézkedések státusza

Intézkedés	Határidő	Felelős	Státusz

Kockázatok

-

Nyitott kérdések

-