

64/2012

VÁLLALKOZÁSI SZERZŐDÉS

amely létrejött egyrészről

Cégnév: **BVK HOLDING Zrt.**

Cím: **1052 Budapest, Városház utca 9-11.**

Cégjegyzékszám: **Cg. 01-10-046833**

Adószám: **23024216-2-41**

Számlavezető Bank: **OTP Bank Nyrt.**

Bankszámlaszám: **11743040-20056780**

Képviselő neve: **Szarvas Ferenc vezérigazgató**
mint Megrendelő

és másrészről név:

Cégnév: **XSN Management Kft.**

Cím: **1022 Budapest, Bimbó utca 92.**

Cégjegyzékszám: **01-09-864961**

Adószám: **13624846-2-41**

Számlavezető Bank: **CIB Bank Zrt.**

Bankszámlaszám: **10700024-43337101-51100005**

Képviselő neve: **Mező Márton**

mint Vállalkozó között (Megrendelő és Vállalkozó együttesen: Felek) az alulírott napon helyen, és feltételek mellett:

I. Előzmények

1. Megrendelő „**A BVK HOLDING Zrt. tagvállalatai által végzett tevékenységek, az egyes szolgáltatások folyamatszintű felmérése, a szolgáltatási spektrum feltérképezése, javaslattétel a folyamatok optimalizálására, a folyamatok idő és költségnormáinak mérésére alkalmas üzleti modellre, a párhuzamos szolgáltatások kiszűrése, valamint a szolgáltatások mérhetősége céljából**” tárgyban folytatott le közbeszerzési eljárást a Kbt. 122.§ (7) bekezdés a) pontja alapján. Az közbeszerzési eljárás eredményeként a nyertes vállalkozóval kerül sor a vállalkozási szerződés megkötésére a közbeszerzési eljárás ajánlattételi felhívásában és dokumentációjában meghatározottak, a vállalkozó ajánlatában meghatározottak, valamint a tárgyalásokon elhangzottak alapján.

II. A szerződés tárgya

2. A felek a jelen szerződés keretében megállapodnak abban, hogy a Megrendelő megrendeli a Vállalkozó pedig vállalja a 3. pontban részletezett feladatok elvégzését legkésőbb 2012. december 31-ig.
3. A Vállalkozó az alábbi szolgáltatások teljesítését, eredmény létrehozatalát vállalja:

h 7/8 1 cs
li

- A tagvállalatok által végzett tevékenységek jelenlegi folyamatainak, támogató rendszereinek átvilágítása, értékelése.
- Javaslattétel az egyes tevékenységek esetleges reorganizációjának, a hatékonyság javításának szükségességére
- Javaslattétel az egyes tevékenységek teljesítményének bemutatására alkalmas mutatószámokra (KPI-k), a javasolt mutatószámokra ágazati összehasonlító adatok, normaszámok (benchmark) felkutatása hazai és/vagy nemzetközi környezetben.
- Javaslattétel a végzett tevékenységek teljesítményének mérésére alkalmas üzleti modell koncepciójára
- Javaslat az üzleti modell bevezetésének megvalósítási módjára

A fenti feladatok elvégzése eredményeként Megrendelő az alábbi dokumentáció elkészítését várja el a vállalkozótól:

- A fő szolgáltatási körök, célok, a folyamatok beazonosítása, értékelése, a folyamatok dokumentálása
- A hatékonyságjavításra alkalmas tevékenységek beazonosítása, a hatékonyság javítási, optimalizálási lehetőségek bemutatása.
- A tagvállalati szolgáltatások, folyamatok mérésére szolgáló üzleti modell koncepciója
- Kulcs teljesítmény mutatók (KPI), mérési eszközök, cél, idő, költség és minőségnormák meghatározása (célérték meghatározása)
- Megvalósítási terv a javasolt üzleti modell és az alkalmazandó KPI rendszer bevezetésre

Vállalkozó a fentiekben rögzített feladatokat a közbeszerzési eljárás során adott ajánlatában foglalt projektterv és módszertan követésével valósítja meg. Az ajánlat jelen szerződés 2. Számú mellékletét képezi

4. Vállalkozó kijelenti, hogy a szerződés teljesítéséhez megfelelő szakértelemmel, szakképzettséggel, felkészültséggel és tapasztalatokkal rendelkezik. Vállalkozó köteles a szerződésben vállalt feladatait első osztályú minőségben teljesíteni.

III. A felek jogai és kötelezettségei

5. Megrendelő vállalja, hogy az általa megrendelt írásbeli dokumentumokat átveszi a vállalkozótól, akinek a vállalkozói díjat megfizeti.
6. A Vállalkozó feladata különösen az alábbiakra terjed ki:
 - a) nyújtja a szerződésben kikötött szolgáltatását;
 - b) követi Megrendelő utasításait;
 - c) Megrendelő részére tanácsot ad, ha a Megrendelő olyan feladat ellátására utasítaná, amely nem szakszerű;

IV. Vállalkozó díjazása

7. A Vállalkozó díjazását a jelen szerződés 1. számú melléklete tartalmazza. A jelen szerződésben hivatkozott munkák elvégzéséért az 1. számú mellékletben megszabottnál magasabb díjat a Vállalkozó nem számlázhat.
8. A vállalkozói díj magában foglalja a teljesítéséhez szükséges valamennyi munka-, anyag- és egyéb költséget valamint a teljesítéskor hatályos jogszabályok szerint fizetendő általános forgalmi adó összegét. A Megrendelő előleget nem fizet.
9. Vállalkozót a szerződés hatálya alatt a rendelkezésre állásért külön díjazás nem illeti meg.

V. Teljesítési jelentés és teljesítési igazolás

10. Vállalkozó az általa nyújtott szolgáltatásokról teljesítési jelentést készít.
11. Vállalkozó által benyújtott teljesítési jelentés alapján kerül sor a vállalkozó szerződésszerű teljesítésnek igazolására a területért felelős Tanyás Erzsébet által.
12. Vállalkozó részére teljesítési jelentése akkor igazolható le, és részére teljesítési igazolás akkor állítható ki, ha a közbeszerzési eljárásban meghatározott szolgáltatás teljesítése formailag, tartalmilag, számszakilag megfelelően megalapozott a vállalkozó teljesítési jelentése alapján.
13. A megrendelő a szerződés teljesítésének elismeréséről, vagy az elismerés megtagadásáról legkésőbb a vállalkozó teljesítésétől, vagy az erről szóló írásbeli értesítés kézhezvételétől számított 15 napon belül írásban nyilatkozik.

VI. Számlázás

14. Vállalkozó számlát a Megrendelő felé akkor bocsáthat ki, ha a Megrendelő írásbeli teljesítési igazolását kézhez vette.
15. Vállalkozó a számláját magyar forintban (HUF) állítja ki, amelynek meg kell felelnie a jogszabályi előírásoknak, valamint rajta fel kell tüntetni a jelen szerződés nyilvántartási számát.
16. Vállalkozó teljesítési jelentése és a Megrendelő teljesítési igazolása, valamint a teljesítéshez kapcsolódó dokumentáció a számla melléklete, amelyet a Vállalkozónak a megrendelő Gazdasági Igazgatóságán kell benyújtani vagy oda postai úton eljuttatni.
17. A Vállalkozónak akkor fizethető ki a vállalkozói díj, ha
 - a) a teljesítési jelentés kiállításra került a kapcsolódó mellékletekkel;
 - b) a teljesítési igazolás kiállításra került;

- c) benyújtott számla formailag és tartalmilag aggálytalan, azaz megfelel a jelen szerződés rendelkezéseinek.

18. A Vállalkozó részére a vállalkozói díj kifizetése a fent megjelölt bankszámlájára történik átutalással a Kbt. 130. § (3) bekezdése alapján.
19. Ha a Vállalkozó számlája hibás, vagy a teljesítési jelentés mellékletei hiányosak, vagy azt a Megrendelő összegszerűségében, illetve hibás teljesítés miatt vitatja, akkor visszaküldi azt a Vállalkozó részére. Amennyiben a számlát a Megrendelő kiegyenlítés nélküli visszaküldi, mivel az nem felel meg a szerződés rendelkezéseinek, az ebből eredő károkért Megrendelő nem vállal felelősséget. Megrendelő nem vállal felelősséget sem a számla eltűnéséért, sem az ebből eredő késedelmes fizetésért.
20. Fizetési késedelem esetén Megrendelő az 1959. évi IV. törvény 301./A § (2) bekezdésben foglaltak szerinti meghatározott kamatmértéknek megfelelő késedelmi kamat megfizetését vállalja.

VII. Alvállalkozók igénybevétele

21. A vállalkozó teljesítésében köteles közreműködni az olyan alvállalkozó és szakember, amely a közbeszerzési eljárásban részt vett az ajánlattevő alkalmasságának igazolásában. A vállalkozó köteles a megrendelőnek a teljesítés során minden olyan- akár a korábban megjelölt alvállalkozó helyett igénybe venni kívánt- alvállalkozó bevonását bejelenteni, amelyet az ajánlatában nem nevezett meg és a bejelentéssel együtt nyilatkoznia kell arról is, hogy az általa igénybe venni kívánt alvállalkozó nem áll a Kbt. 56.§ (1)-(2) bekezdésében meghatározott kizáró okok hatálya alatt.
22. Az olyan alvállalkozó vagy szakember helyett, aki vagy amely a közbeszerzési eljárásban részt vett a vállalkozó alkalmasságának igazolásában, csak a megrendelő hozzájárulásával és abban az esetben vehet részt a teljesítésben más alvállalkozó, ha a szerződéskötést követően- a szerződéskötéskor előre nem látható ok következtében- beállott lényeges körülmény, vagy az alvállalkozó bizonyítható hibás teljesítése miatt a szerződés vagy annak egy része nem lenne teljesíthető a megjelölt alvállalkozóval, és ha a vállalkozó az új alvállalkozóval együtt is megfelel azoknak az alkalmassági követelményeknek, melyeknek a vállalkozó a közbeszerzési eljárásban adott alvállalkozóival együtt felelt meg.
23. Vállalkozó a jogosan igénybe vett alvállalkozói munkavégzéséért teljes anyagi felelősséggel tartozik úgy, mintha a munkát maga végezte volna el. Alvállalkozó jogosulatlan igénybevétele esetén Vállalkozó felelős minden olyan kárért is, amely anélkül nem következett volna be.
24. Vállalkozónak biztosítania kell, hogy az alvállalkozó a részére átadott munkák tekintetében nem von be további alvállalkozókat.
25. Vállalkozó köteles az alvállalkozókkal szemben Megrendelő érdekeit maximálisan képviselni.

26. Vállalkozó felelős az általa és az alvállalkozója által okozott azon károkért is, melyeket a Szerződés kifejezetten nem szabályoz – beleértve harmadik személynek okozott károkat is.

VIII. Szerződési biztosítékok

27. Vállalkozó tudomásul veszi, hogy a teljesítés neki felróható okból történő késedelme, meghiúsulása esetén kötbérfizetési kötelezettség terheli az alábbiak szerint:
28. Felek megállapodnak abban, hogy a Megrendelő, a Vállalkozó írásbeli értesítését követően jogosult, a Vállalkozó által fizetendő kötbér összegét a számla összegéből - a pénzügyi teljesítéskor - levonni. Az értesítésben a Megrendelő köteles feltüntetni a kötbér jogalapját, a késedelemmel érintett napok számát, valamint a kötbér összegszerűséget. Amennyiben Megrendelőnek a kötbér mértékét meghaladó kára keletkezik, azt jogosult Vállalkozó felé továbbhárítani.
29. Vállalkozó késedelmes teljesítése esetén késedelmi kötbér fizetésére köteles. A késedelmi kötbér a késedelem minden megkezdett napjára 1 %, melynek alapja a szerződés nettó ellenértéke. A késedelmi kötbér maximális összege a szerződés nettó ellenértékének 15 %-a. A késedelmi kötbér az elmulasztott teljesítési határidőt követő naptól válik esedékessé.
30. Jelen Szerződés teljesítésének Vállalkozó hibájából bekövetkező meghiúsulása esetén (azaz ha Megrendelő az egész szerződést vagy annak egy részét felmondja vagy elállni kényszerül attól) Megrendelő meghiúsulási kötbérre jogosult. Vállalkozó a meghiúsult teljesítés esetén a meghiúsulási kötbér érvényesítését elfogadja.

A meghiúsulási kötbér mértéke 20%, az alapja a szerződéses nettó ellenértéke. A szerződés meghiúsulhat részben vagy egészben is. A meghiúsulási kötbér a szerződés Vállalkozónak felróható okból történő megszűnését követő napon válik esedékessé.

A Szerződés alapján történő teljesítés Vállalkozó hibájából történő meghiúsulása esetén Megrendelő meghiúsulási kötbér kiszabására jogosult, azaz amennyiben:

- a) Vállalkozó indokolatlanul felmondja a szerződést
- b) Vállalkozó nem Megrendelő elvárásainak megfelelő módon teljesít, és a Vállalkozó szerződésszegő magatartása miatt Megrendelő felmondja a szerződést vagy eláll attól.

IX. A szerződés megszűnése

31. A jelen szerződést határozott időszakra a szerződés aláírásától 2012. december 31-ig, amely a határozott idő lejártával külön nyilatkozat nélkül megszűnik.

32. A jelen szerződést csak írásban lehet a Kbt. vonatkozó rendelkezéseinek figyelembe vételével közös megegyezéssel módosítani. A felek a szerződést közös megegyezéssel írásban bármikor megszüntethetik. E körben jognyilatkozatot a megrendelő és a vállalkozó részéről kizárólag a cégjegyzésre jogosult vezető tisztségviselő tehet.
33. Tekintettel arra, hogy jelen szerződés határozott időre szól rendes felmondás keretében nem szüntethető meg. A felmondás- valamely fél súlyos szerződésszegése esetén- azonnali hatályú is lehet.
34. A Megrendelő jogosult a jelen szerződést azonnali hatállyal felmondani, amennyiben a Vállalkozó súlyosan vagy ismétlődően megszegi a jelen szerződésben vállalt kötelezettségeit, a Megrendelőnek vagy harmadik személynek kárt okoz. (rendkívüli felmondás)
35. A rendkívüli felmondást a másik féllel írásban kell közölni a másik fél ismert címére megküldött tértivevényes küldeményben. A felmondás kezdő időpontja a tértivevényes küldemény postára adásának a napja.
36. A Kbt. 125.§ (5) bekezdése alapján, a Megrendelő jogosult és egyben köteles a szerződést felmondani - ha szükséges olyan határidővel, amely lehetővé teszi, hogy a szerződéssel érintett feladata ellátásáról gondoskodni tudjon – ha
- a) a Vállalkozóként szerződő félben közvetetten vagy közvetlenül 25 %-ot meghaladó tulajdoni részesedést szerez valamely olyan jogi személy vagy jogi személyiséggel nem rendelkező gazdasági társaság, amely nem felel meg a Kbt. 56. § (1) bekezdés k) pontjában meghatározott feltételeknek.
- b) Vállalkozó közvetetten vagy közvetlenül 25 %-ot meghaladó tulajdoni részesedést szerez valamely olyan jogi személy vagy jogi személyiséggel nem rendelkező gazdasági társaságban, amely nem felel meg a Kbt. 56. § (1) bekezdés k) pontjában meghatározott feltételeknek.

X. Kapcsolattartás rendje

37. A felek a szerződés teljesítése során együttműködnek egymással, és informálják egymást minden olyan körülményről, amely a szerződés teljesítésére, a szolgáltatás minőségére, illetve a határidőre történő teljesítésre kihat.
38. A felek az egymás közötti kommunikációban elfogadják érvényes jognyilatkozatnak a másik félnek az alább megjelölt elektronikus postafiókjára küldött tájékoztatásokat. A felek tértivevényes postai küldeményben közlik egymással a kötbér fizetési kötelezettségre, a minőségi kifogásra, a szerződés egyoldalú felmondására, valamint közös megszüntetésére vonatkozó jognyilatkozataikat.
39. A közvetlen kapcsolattartásra jogosult személyek megnevezését és értesítési címe a következő:

Megrendelő részéről:

Figura Balázs

1052 Budapest, Városház utca 9-11.

figura.balazs@bvkholding.hu

(30) 982 5632

Vállalkozó részéről:

Mező Márton

1022 Budapest, Bimbó u 92.

marton.mezo@xsn-management.hu

(30) 221-9904

XI. Közpénzügyi rendelkezések

40. A szerződő felek tudomásul veszik, hogy az Állami Számvevőszékről szóló 2011. évi LXVI bekezdésében foglaltak alapján az Állami Számvevőszék ellenőrizheti az állami vagy önkormányzati tulajdonban (résztulajdonban) lévő gazdálkodó szervezetek vagyongazdálkodását, vizsgálhatja az államháztartás alrendszereiből finanszírozott beszerzéseket, és az államháztartás alrendszereinek vagyonát érintő szerződéseket a megrendelőnél, a megrendelő nevében vagy képviselőjében eljáró természetes személynél és jogi személynél, valamint azoknál a szerződő feleknél, akik, illetve amelyek a szerződés teljesítéséért felelősek, továbbá a szerződés teljesítésében közreműködő valamennyi gazdálkodó szervezetnél.
41. A felek tudomásul veszik, hogy a Polgári Törvénykönyvről szóló 1959. évi IV. törvény 81. §-ának (4) bekezdése értelmében az, aki az államháztartás valamely alrendszerével pénzügyi, illetve üzleti kapcsolatot létesít, kérésre köteles a jogviszonnyal összefüggő és a közérdekből nyilvános adatokra vonatkozóan tájékoztatást adni, valamint azt, hogy a költségvetési pénzeszközök felhasználásának nyilvánosságára tekintettel a szerződés lényeges tartalmáról a tájékoztatás üzleti titok címén nem tagadható meg.
42. A vállalkozó kijelenti, hogy a szerződés aláírásával hozzájárul jelen szerződésnek a közbeszerzésekről szóló 2011. évi CVIII. törvény, az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII törvény., illetve az annak felhatalmazása alapján meghozott önkormányzati rendelet szerinti közzétételéhez.

XII. Záró rendelkezések

43. A jelen szerződésben nem szabályozott kérdésekben a közbeszerzésekről szóló 2011. évi CVIII. törvény, a Polgári Törvénykönyv vállalkozási szerződésekre vonatkozó rendelkezései és az egyéb hatályos magyar jogszabályok az irányadók.
44. A felek megállapodnak abban, hogy a szerződés alapján vagy azzal kapcsolatban közöttük felmerülő bármilyen nézeteltérést vagy vitát békés úton közvetlen tárgyalás alapján rendeznek. A szerződéssel, illetve a szerződésből folyó kötelezettség teljesítésével kapcsolatban esetleg felmerülő vitákat elsősorban egymás közötti egyeztetés keretében

rendezik. Az egyeztetés eredménytelensége esetén, a szerződő felek a jogvita eldöntésére a polgári perrendtartásról szóló 1952. évi III. törvény hatáskörre vonatkozó rendelkezéseire figyelemmel a megrendelő székhelye szerinti bíróság kizárólagos illetékességét kötik ki.

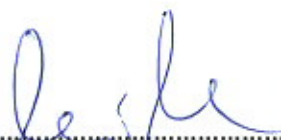
Felek a szerződést elolvasták, értelmezték, és mint üzleti, üzleti akaratukkal mindenben megegyezőt cégszerű aláírással ellátták. A szerződés 4 példányban készült, amelyből megrendelőt három, a vállalkozót egy példány illeti meg.

Budapest 2012. ^{10.} hónap ^{16.} nap

Budapest 2012. hónap nap



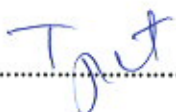
Megrendelő
BVK HOLDING
Zrt.
Szarvas Ferenc
vezérigazgató



Vállalkozó
XSN Management Kft.
Mező Márton
ügyvezető igazgató

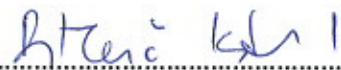
Tanyás Erzsébet gazdasági igazgató:

A szerződésben vállalt ellenszolgáltatás teljesítéséhez a fedezet rendelkezésre áll.



Budapest 2012. ^{10.} hónap ^{16.} nap

A szerződést készítettem és ellenjegyzem.



Budapest 2012. ^{10.} hónap ^{16.} nap

.....jogtanácsos

Vállalkozói díj

Vállalkozó „A BVK HOLDING Zrt. tagvállalatai által végzett tevékenységek, az egyes szolgáltatások folyamatszintű felmérése, a szolgáltatási spektrum feltérképezése, javaslattétel a folyamatok optimalizálására, a folyamatok idő és költségnormáinak mérésére alkalmas üzleti modellre, a párhuzamos szolgáltatások kiszűrése, valamint a szolgáltatások mérhetősége céljából” tárgyban lefolytatott közbeszerzési eljárás eredményeképp megkötött szerződésben meghatározott feladatokat az ajánlatában benyújtott,

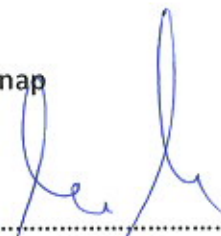
7.186.250,-Ft +ÁFA, azaz hétmillió-száznyolcvanhatezer kettőszázötven forint + Áfa összegért vállalja.

Budapest 2012. ^{10.} hónap ^{16.} nap

Budapest 2012. hónap nap



Megrendelő
BVK HOLDING
Zrt.
Szarvas Ferenc
vezérigazgató



Vállalkozó
XSN Management Kft.
Mező Márton
ügyvezető igazgató



Ajánlattevő neve: XSN Management Kft.
székhelye: Budapest, 1022 Bimbó u. 92
cégjegyzék száma: 01-09-864961
adószáma: 13624846-2-41

A kapcsolattartó

személyének neve: Mező Márton
telefonszáma: 06 30 221 9904
telefaxszáma: 06 1 336 1800
e-mail címe: marton.mezo@xsn-management.hu

Ajánlat

**BVK HOLDING Budapesti Városüzemeltetési Központ Zártkörűen
Működő Részvénytársaság**

1052 Budapest, Városház u. 9-11.

„A BVK HOLDING Zrt. tagvállalatai által végzett tevékenységek, az egyes szolgáltatások folyamatszintű felmérése, a szolgáltatási spektrum feltérképezése, javaslattétel a folyamatok optimalizálására, a folyamatok idő és költségnormáinak mérésére alkalmas üzleti modellre, a párhuzamos szolgáltatások kiszűrése, valamint a szolgáltatások mérhetősége céljából” tárgyú közbeszerzési eljárásához

Budapest, 2012. szeptember 10

Tartalom	Oldal
A. Kiindulási helyzet	3
B. Célok és munkamódszer	3
1. Célok	3
2. Munkamódszer	4
2.1 Keretfeltételek vizsgálata és keretrendszer kialakítása	4
2.2 Az alapvető működési folyamatok átvilágítása	5
2.3 A fő folyamatok tevékenységeinek, teljesítményjellemzőinek felmérése és optimalizálása	6
2.4 A folyamatok mérési modelljének kialakítása	8
2.5 Bevezetés tervezés	11
C. Team	12
D. Időterv, díjazás	12
E. XSN Management bemutatása és referenciák	13
F. CV-k	22

A. Kiindulási helyzet

A BVK Holding Zrt. tagvállalatainak fő tevékenységi körei jelenleg több szolgáltatási modell szerint és különböző működési folyamatok mentén zajlanak. Az alapvető tevékenységi körök az egyes tagvállalatokon belül is szerteágazóak, a tevékenységek jó része közszolgáltatói szerződés keretében kerül működtetésre. A tevékenységek mennyiségi, minőségi kritériumainak meghatározása és nyomon- követése számos esetben hiányos vagy szubjektív megítélés alá esik.

A BVK Holding Zrt. vezetésének célja a tagvállalatok fő szolgáltatási/tevékenységi köreinek, alapvető működési folyamatainak részletes átvilágítására alapozva a folyamatok idő, költség, és minőség alapú kulcs teljesítménymutatóinak (KPI) és normáinak meghatározására és mérésére alkalmas üzleti modell kialakítása, mely révén a szolgáltatási tevékenységek az eddiginél hatékonyabban, tényszerűen mérhetően, biztos szolgáltatási színvonalon kerülhetnek ellátásra. Az üzleti modell kialakításával és bevezetésével fokozatosan megszűnnek a tagvállalati körre jelenleg jellemző tevékenységbeli hatékonyságtalanságok, esetenkénti párhuzamosságok. A folyamatok mérhetőségével biztosításra kerül az egyértelmű működési elszámoltathatóság, lehetővé téve ezzel a versenypiacon is elfogadható költség-, és teljesítménynormák megközelítését/elérését.

A BVK Holding Zrt. definiálta azon tagvállalatok körét, ahol a fő tevékenységek és folyamatok értékelésre és optimalizálásra kerülnek:

- Budapesti Temetkezési Intézet Zrt.
- Budapest Gyógyfürdői és Hévízei Zrt.
- Fővárosi Közterület Fenntartó Zrt.
- Fővárosi Kéményseprőipari Kft.
- Budapesti Távhőszolgáltató Zrt.
- Főkert Nonprofit Zrt.
- Fővárosi Településtisztasági és Környezetvédelmi Kft.
- Budapesti Szennyvíztisztítási Kft.

Az XSN Management BVK Holding Zrt. felsővezetésével történt rövid egyeztetését követően kidolgozott egy olyan projekt tervet, amellyel a jövő sikeres folyamatmérési üzleti modellje kialakítható.

B. Célok és munkamódszer

1. Célok

A jelen projekt célja a BVK Holding Zrt. alapvető folyamatainak, fő tevékenységeinek tulajdonosi stratégia alapú átvilágítása, hatékonyságnövelése és a szolgáltatási teljesítmények mérhetőségének, mérőrendszerének kialakítása.

A projekt eredményeképpen a BVK Holding Zrt. tagvállalatainak sokszínű szolgáltatási portfóliója, szerteágazó folyamati és tevékenységi köre egy olyan új továbbfejlesztett, hatásosan mérhető és értékelhető struktúrává kerül átalakításra, amely:

- áttekinthető - tiszta és irányítható fő működési folyamatok és szolgáltatási tevékenységek kerülnek kialakításra
- mérhető – a fő folyamatok és szolgáltatási tevékenységek teljesítménye mérhetővé válik az alapvető mennyiségi és minőségi paraméterek (idő, költség, minőség) mentén
- elszámoltatható – a szolgáltatási teljesítményekre vonatkozó eredményfelelősségek egyértelművé és áttekinthetővé válnak
- stratégiának megfelelő - egyértelmű piac-, ügyfél-, teljesítmény és költségfelelősségek mentén működik
- tulajdonosi víziót követő - a tulajdonosi cél elérését támogatja

Legkésőbb 2012 december 7-re a tanácsadó elkészíti az alapvető tagvállalati szolgáltatások, folyamatok, tevékenységek, felépítések és képességek részletes elemzésére alapozott üzleti modellt. Az üzleti modell tartalmazza a folyamatok/tevékenységek kulcs lépéseinél meghatározott teljesítménymérési célokat, a kialakított kulcs teljesítménymutatókat (KPI) és mérési eszközöket valamint a cél idő-, költség-, minőségnormákat, melyek révén számszerűsítésre kerül a jelenlegi teljesítményszintektől való pozitív elmozdulás is (átfutási idő, egységköltség csökkenése, minőség javulása).

A KPI-k köréből kijelölésre kerülnek azon mutatók, melyek bevezetése azonnal megvalósítható. A későbbiekben bevezetendő KPI-k implementációs terve/időzítése szintén kialakításra kerül, támaszkodva a BVK Holding Zrt. felsővezetése által definiált projektek időzítésére (pl. integrált ERP rendszer fejlesztési és BPR projekt).

2. Munkamódszer

Az XSN Management az alábbi projekttervet javasolja a megvalósításhoz:

2.1. Keretfeltételek vizsgálata és keretrendszer kialakítása

Az első lépésként a tanácsadó felméri a BVK Holding Zrt. tagvállalatainak alapvető szolgáltatási tevékenységeit és az ebben szerepet vállaló szervezeteket. Párhuzamosan meghatározza azt a tagvállalatokra szabott keretrendszert, mely iránymutatóként és strukturális sarokpontként szolgál a projekt kivitelezésében.

A. Keretfeltételek vizsgálata

- A tagvállalatok alapvető (core) szolgáltatási körének, céljainak, irányelveinek, kötelezettségeinek felmérése
- A szolgáltatási körben résztvevő társaságok/szervezetek felmérése (külső – belső)
- A közszolgáltatói szerződés kulcselemeinek meghatározása, ezek limitációinak/nyitott pontjainak beazonosítása

B. Keretrendszer kialakítása

- A projekt hatókörének meghatározása, kapcsolódási pontok definiálása (tagvállalatok között, külső szolgáltatók felé, egyéb)
- Csúcsfolyamat térkép kialakítása (a legmagasabb szintű működési folyamatok top-down felvétele a definiált alapvető tagvállalati szolgáltatási körök alapján)

Az XSN Management célja az üzleti irány erősítése. Első lépésként alapvető fontosságú megismerkedni a tagvállalatok működését mozgató/befolyásoló átfogó környezettel és a meglévő stratégiákkal. Az ezzel kapcsolatos információkat várhatóan a tagvállalatok biztosítják, és nem kell egy külön elemzést készíteni. A tanácsadó dokumentálja az üzleti célokat és kritikus sikertényezőket, amelyeket a BVK Holding Zrt. és a tagvállalatok felsővezetése határoz meg.

A keretfeltételek vizsgálatát és a keretrendszer kialakítását az alábbi módon hajtjuk végre:

- Vállalati interjúk a BVK Holding Zrt. érintett társaságainak kiválasztott vezetőivel, szakértőivel, munkatársaival (üzleti, szolgáltatás nyújtás, működés, műszaki, controlling, folyamat menedzsment, IT területek)
- Belső elemzések felhasználása
- Közös új elemzések

2.2 Az alapvető működési folyamatok átvilágítása

Az előző lépésben kialakított keretrendszer alapján az XSN Management beazonosítja és értékeli a tagvállalatok alapvető működési folyamatait. Az értékelendő fő folyamatok körét a BVK Holding Zrt. és a tagvállalatok vezetőivel közösen határozzuk meg. Előzetes egyeztetésünk alapján az egyes tagvállalatoknál a következő fő működési folyamatokra koncentrálunk (a kör a projekt során bővíthető):

- Budapesti Temetkezési Intézet Zrt.
 - Sírhelymegváltás
 - Temetkezés (hamvasztás, koporsós temetés)
 - Temetőfenntartás
- Budapest Gyógyfürdői és Hévízei Zrt.
 - Fürdő-, és strandszolgáltatás
- Fővárosi Közterület Fenntartó Zrt.
 - Hulladékszállítás
 - Köztisztasági tevékenység
- Fővárosi Kéményseprőipari Kft.
 - Kéményseprés
- Budapesti Távhőszolgáltató Zrt.
 - Hő átvétel/átadás (dispatch), távhőszolgáltatás
 - Hálózat menedzsment
- Főkert Nonprofit Zrt.
 - Kertészet
 - Parkgondozás
- Fővárosi Településtisztasági és Környezetvédelmi Kft.
 - Folyékonyhulladék szállítás
- Budapesti Szennyvíztisztítási Kft.
 - Szennyvíztisztítás

A fő folyamatok értékelésénél a következő lépéssort alkalmazzuk:

- A fő munkafolyamatok jelen helyzetükben való leírása
 - A folyamatok felmérése, a folyamat tevékenységeinek és altevékenységeinek beazonosítása
 - A folyamatok dokumentálása (leírás, ábrázolása)

- A lépések időzítésének meghatározása
- A folyamatlépéseknél felhasznált támogató rendszerek meghatározása (IT, egyéb)
- A létszám dokumentálása
- A minőség elemzése
- A használt KPI-k és SLA-k (szolgáltatási szint megállapodások) dokumentálása
- A vevők elvárásainak meghatározása
- A leírt folyamatok validációja vagy módosítása a tagvállalatok szakértőivel
- Átfutási idők meghatározása
- Minőségelemzés
- Gyenge pontok meghatározása

A jelen folyamatok átvilágítását az alábbi módon hajtjuk végre:

- Mélyinterjúk a BVK Holding Zrt. érintett társaságainak kiválasztott szakértőivel, munkatársaival (üzleti, szolgáltatás nyújtás, működés, műszaki, kontrolling, folyamat menedzsment, IT területek)
- Workshopok a társaságok társaságainak kiválasztott szakértőivel, munkatársaival
- Belső elemzések felhasználása
- Közös új elemzések

2.3 A fő folyamatok tevékenységeinek, teljesítményjellemzőinek felmérése és optimalizálása

Ezen lépésben felmérjük a fő folyamatok tevékenységeit és azok teljesítményjellemzőit, valamint meghatározzuk az időszakonkénti jellemző eltéréseket:

- A tevékenység inputok és outputok meghatározása
- Jellemző mennyiségek
- Átfutási idők meghatározása
- A tevékenységek gyakorisága
- A tevékenységek időbeli eloszlása
- Hibák és javítási ötletek felvétele
- Jelenlegi és elvárt teljesítmények összevetése

Meghatározzuk a tevékenységek erőforrás és költség jellemzőit, illetve ezek kapcsolódását a létező elszámolási rendszerekhez.

Erőforrás-jellemzők tekintetében:

- Humán (FTE)
- Eszköz
- Anyag
- Igénybevett szolgáltatás
- Ingatlan
- Egyéb

Költség-jellemzők tekintetében:

- Humán
- Anyag
- Energia
- Igénybevett szolgáltatás

A rendelkezésre álló információk alapján elemzéseket végzünk a következő kérdésekre összpontosítva:

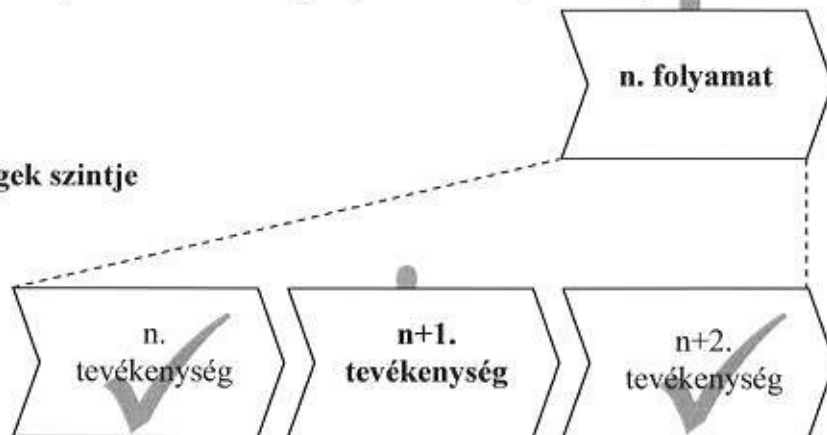
- Szükség van-e az adott tevékenységre?
- Végez-e más szervezeti egység azonos tevékenységet?

- Nincs-e szükség további tevékenységekre?
- Célszerű-e a tevékenységet más irányítás alá helyezni?
- Vannak-e hiányos vagy kihasználatlan erőforrások?
- Megfelelő-e az erőforrások minősége és költsége?
- Arányban áll-e a tevékenység teljesítménye költségeivel és erőforrás felhasználásával?
- A szolgáltatás teljesítménye és minősége megfelel-e az igénybevevő elvárásainak?

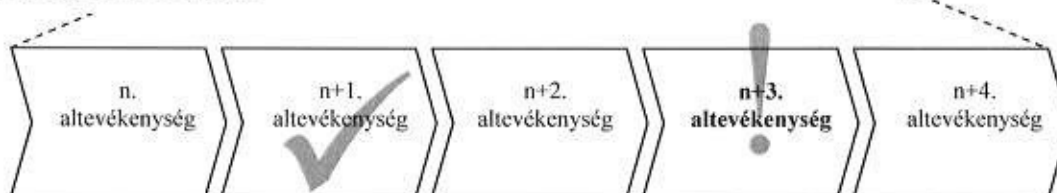
A részletes tevékenység és teljesítményvizsgálat révén beazonosítjuk azokat a területeket, konkrét tevékenységeket ahol optimalizálás/hatékonyságjavítás érhető el.

A fő működési folyamatok tevékenységeinek és teljesítményeinek értékelése

A tevékenységek szintje



Altevékenységek szintje



✓ : lehetőséget bizonyítottan nem rejtő tevékenységek

! : optimalizálási hely, javaslat kidolgozás

Javaslatokat teszünk a feltárt hatékonyságjavítási/optimalizálási lehetőségekre vonatkozóan és üzleti számításokat készítünk a változásról. Értékelést adunk az elérhető optimalizálási és hatékonyságnövelési potenciálokról költség és teljesítmény szempontból. Az optimalizált folyamatokat és tevékenységeket részletesen dokumentáljuk, meghatározva ezzel a cél állapotot.

A folyamatbeli/tevékenységbeli optimalizálási területek kialakításának és a javítási javaslatok kidolgozásának fő sikertényezői és ebből következően az általunk alkalmazott elv a következő:

- Egyértelműen meg kell fogalmazni az optimalizálási területet a konkrét tevékenység szintjén, szétválasztva azt külső jelenségektől és hatásoktól illetve más problémákkal való összefüggéseitől
- Világosan és megfelelő részletességgel meg kell adni a javításhoz kapcsolódó feladatokat
- Meg kell teremteni a mérhetőséget
- Érdekeltséget kell teremteni az operatív feladat végrehajtók körében
- Megfelelő körben, formában és időben kommunikálni kell a javítást és eredményeit
- Struktúráltan és lényegretörően dokumentálni kell a javítási munka folyamatát és eredményeit

A tevékenységek és teljesítményjellemzők részletes értékelését az alábbi módon hajtjuk végre:

- Struktúrált egyéni vagy csoportos interjúk készítése a megfelelő szervezeti szinteken és „brainstorming”
- Szükség esetén kérdőíves felmérés alkalmazása
- Összehasonlító adatok gyűjtése és elemzése (külső – belső, rendelkezésre állás szerint)
- Szükség esetén megfigyelés
- Szabványos pénzügyi elemzési módszerek alkalmazása
- Workshopok a társaságok társaságainak kiválasztott szakértőivel, munkatársaival

2.4 A folyamatok mérési modelljének kialakítása

A javított folyamatok és tevékenységek működtetésére, kontrollingjára a BVK Holding Zrt. tagvállalatainak méretére és kapacitásaira testreszabott hatékony folyamatmérési modell/struktúra kialakítása szükséges. A folyamatmérési üzleti modell bevezetése után alapvető input-ként szolgál majd a BVK Holding Zrt. számára a tagvállalatok hatékony teljesítmény-, és költségkontrolling feladatainak ellátására, ezáltal az operatív holding irányítás teljes körű ellátására (kiegészülve a jövőbeli informatikai és folyamatmenedzsment fejlesztésekkel).

A folyamatmérési koncepció a stratégiából levezetett kulcs sikertényezők mentén kerül kialakításra, összpontosítva a stratégiai célok tényleges teljesítésére:

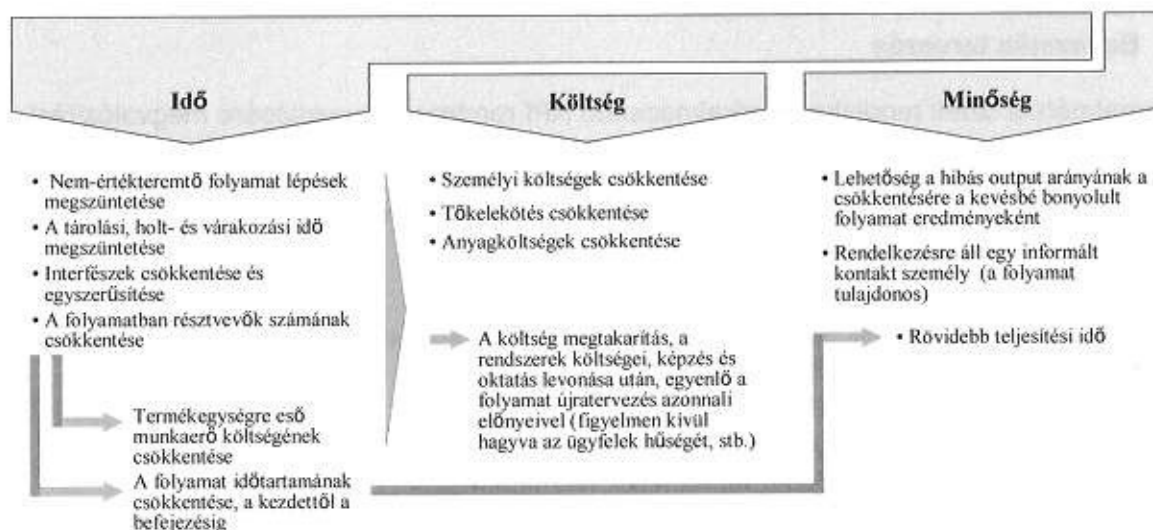
A folyamatok mérése kritikus sikertényezők meghatározásával és KPI kialakításával érhető el



A kulcs teljesítménymutatók (KPI) körét az egyes folyamatokhoz és a folyamatlépésekhez, tevékenységekhez kötve határozzuk meg. Az alábbi három fajta mutató mentén alakítjuk ki a kulcs teljesítménymutatókat melyek számukban és tényleges használatukban tükrözní fogják a BVK Holding Zrt. folyamat komplexitását és igényeit:

- Idő
- Költség
- Minőség

A KPI-k idő- és költségmegtakarítást, illetve minőségi javulást mérnek



„Quick Win” KPI-k

A kiválasztott KPI-k mérésére vonatkozóan meghatározzuk azon rendszereket ahonnan a mérendő adatok kinyerhetőek. Törekszünk arra, hogy a definiált KPI-k a rendszerekből könnyen kinyerhetőek legyenek, ezek összeállítása ne okozzon aránytalanul nagy kapacitás ráfordítást vagy fejlesztési igényt. Ezáltal a relatív könnyen kinyerhető KPI-k szinte azonnal bevezethetőek a tagvállalatoknál. Ezek a „quick win” KPI-k biztosítják a folyamatmérési rendszer gyors bevezethetőségét és megalapozzák a modell elfogadottságát a tagvállalatok körében, hiszen a koncepció gyorsan realitássá képes változni. Célunk ezen KPI-k körében az - szorosan egyeztetve a BVK Holding Zrt. felső vezetésével - hogy lehetővé tegyük a tagvállalatok számára a 2013 január 1-i bevezetést.

„Funkcionális követelmény” KPI-k

Ugyanakkor az újonnan definiált, a rendszerekből ma ténylegesen nem/nem pontosan/problematikusan kinyerhető KPI-k köre szintén részletesen meghatározásra kerül, azzal a megkötéssel, hogy a KPI-k definíciója, számítási mechanizmusa alapvető funkcionális követelmény inputként jelenik meg a BVK Holding Zrt. integrált ERP rendszer fejlesztésében. Az integrált ERP rendszer fejlesztési projekt fokozatos design lépéseivel és bevezetésével ezen KPI-k köre is belátható időn belül hasznosítható lesz.

A KPI-k köre akkor jól definiált ha azok periodikusan egyszerűen kinyerhetőek, felhasználhatók és általuk az egyes folyamatok folyamatos felügyelete, fejlesztése realizálható.

A 2.3 lépésben meghatározott hatékonyságjavulási lehetőségeket felhasználva kialakítjuk a KPI-k normarendszerét. A normarendszer idő-, és költségalapú célértékeket foglal a KPI alapú folyamatmérési üzleti modell rendszerébe. A célértékek biztosítják a meghatározott hatékonyságjavulási lehetőségek elérését és folyamatos fenntarthatóságát.

A folyamatok KPI alapú mérési modelljét és a normarendszert az alábbi módon hajtjuk végre:

- Strukturált egyéni vagy csoportos interjúk készítése a megfelelő szervezeti szinteken és „brainstorming”
- Ágazati összehasonlító adatok gyűjtése és elemzése (külső – belső, rendelkezésre állás szerint)
- Szükség esetén megfigyelés

2.5 Bevezetés tervezés

A folyamatmérési üzleti modellre és alkalmazandó KPI rendszer bevezetésére megvalósítási terv készül. Ez egy arra vonatkozó akcióterv, hogy hogyan lehet a jelenlegi helyzetből elérni a jövőbeni állapotot. A terv tartalmazza a feladatokat és a lépések időzítését. A „Quick Win” KPI-k bevezetésével azonnal elindítunk olyan kezdeményezéseket, amelyek gyors teljesítményjavítást eredményeznek.

A megvalósítás tervezésben a fő tevékenységek a következők:

- A változtatás akadályainak azonosítása és kezelése egy akciótervben
- A folyamatmérési rendszer bevezetésének pontos ütemterve
 - „Quick Win” KPI-k rövid távú bevezetése
 - „Funkcionális követelmény” KPI-k ütemezése, elvárások pontos leírása
- Szükséges rendszer módosítások, fejlesztések meghatározása (IT)
- Rizikófaktorok leírása, azok hatásainak és kezelésének meghatározása
- Megvalósítási csomagok kialakítása (feladatok, felelősök, jelenlegi és jövőbeni állás, mérföldkövek, kockázatok és mérési metodológia)

A megvalósítási csomagokat bemutatjuk a BVK Holding Zrt. felsővezetésének.

Az XSN Management kiemelt hangsúlyt fordít a folyamatfejlesztési projektek implementációjában való aktív részvételre, ezzel biztosítva a határidők pontos betartását, valamint az egyéb feladatok és szálak maradéktalan elvárását.

Az XSN Management tanácsadói filozófiájának alapköve az egyes projektek következetes nyomon követése a teljes megvalósulásig. Csak így látjuk biztosítottnak a koncepciók fázis eredményeinek teljes megvalósulását, valamint az esetleges újabb akadályok gyors elhárítását.

Az implementációs fázisban történő részvétel mérete és mélysége a BVK Holding Zrt. igényeihez igazodik, amelynek részleteit egy külön megállapodásban szeretnénk rögzíteni.

C. Team

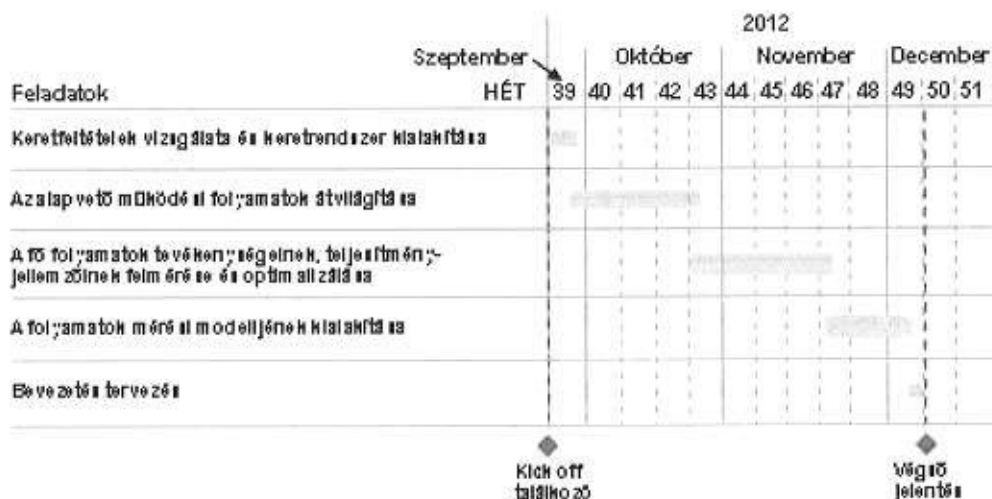
A projektért Bara Márk, az XSN Management partnere felel és egyben a projekt operatív irányítását is ellátja. Munkáját Gaál Tamás szenior tanácsadó fogja támogatni. Az XSN Management további szenior tanácsadói szintén aktív szerepet játszanak majd a koncepció kialakítási és implementációs feladatok ellátásában.

A projekt sikere nagyban függ a BVK Holding Zrt. tagvállalatok vezetőinek és munkatársainak aktív részvételétől. A projekt jellegére való tekintettel javasoljuk, hogy a belső projektmenedzseri funkciókat a BVK Holding Zrt. egyik vezetője vállalja fel.

A rendszeres Steering Committee megbeszélések révén az XSN Management biztosítja a felsővezetés teljeskörű bevonását a projektbe.

D. Időterv, Díjazás

A szeptember végi kezdést követő 11. hét végén elkészül a végső jelentés



A meghatározott feladatok elvégzésére az XSN Management a BVK Holding Zrt. számára az eredményes kooperáció hatékony megkezdése érdekében speciális **50%-os kedvezményt** biztosít a tanácsadói napidíjaiból, így a tanácsadói díj összege: **7 186 250 Ft. + Áfa.**

Az alábbi táblázat a szükséges tanácsadói erőforrások, napidíjak és a speciális BVK Holding Zrt. számára biztosított kedvezmény részletezi:

Kategóriák	Erőforrás/ emb/nap	BVK napi díj (Ft)	Összesen (Ft)	Kedvezmény (%)	Kedvezményes ár (Ft)
Feladat megnevezése: Keretfeltételek vizsgálata és keretrendszer kialakítása					
Projekt Manager	2	185 000	370 000	50%	185 000
Szenior Tanácsadó	2	155 000	310 000	50%	155 000
Összesen					
Feladat megnevezése: Az alapvető működési folyamatok átvilágítása					
Projekt Manager	15	185 000	2 775 000	50%	1 387 500
Szenior Tanácsadó	15	155 000	2 325 000	50%	1 162 500
Összesen					
Feladat megnevezése: A fő folyamatok tevékenységeinek, teljesítményjellemzőinek felmérése és optimalizálása					
Projekt Manager	15	185 000	2 775 000	50%	1 387 500
Szenior Tanácsadó	15	155 000	2 325 000	50%	1 162 500
Összesen					
Feladat megnevezése: A folyamatok mérési modelljének kialakítása					
Projekt Manager	10	185 000	1 850 000	50%	925 000
Szenior Tanácsadó	10	155 000	1 550 000	50%	775 000
Összesen					
Feladat megnevezése: Bevezetés tervezés					
Projekt Manager	0,5	185 000	92 500	50%	46 250
Szenior Tanácsadó		155 000	0	50%	0
Összesen					
Mindösszesen		-	-		7 186 250

Jelen ajánlatunk a benyújtás napjától 60 napig érvényben marad.

E. XSN Management bemutatása és referenciák

Az Xecutive Solutions Network egy, a nemzetközi stratégiai tanácsadásban jelentős tapasztalatot szerzett stratégák, működésfejlesztők és informatikai specialisták által alkotott tanácsadó cég, amelynek célja a hazai-, és nemzetközi vezető vállalatok versenyképességének megtartása és erősítése.

XSN: ex - A.T. Kearney és Roland Berger menedzserek által alapított menedzsment tanácsadó cég

Misszió

- Az XSN-hez tartozó tanácsadók szakértelmével valós, pénzben kifejezhető hozzáadott érték létrehozása a vezető benchmark stratégiai és felsővezetői tanácsadó cégek áraihoz képest jelentős költséghatékonysággal

Szolgáltatásaink

- Stratégiai tanácsadás
- Folyamat-, szervezet- és működés fejlesztés
- Informatikai stratégia és menedzsment

XSN tanácsadók személyes referenciái

- **Távközlés:** Deutsche Telekom / T-Systems, Magyar Telekom / T-Mobile, Ericsson, KPN Mobile, E-Plus, Lucent Technologies, Novis, Telefonica, Sonera
- **Elektronika / IT:** T-Systems, Thales, EDS, Dell Computers, Elcoteq, IBM Storage, National Instruments, Schneider Electric, Siemens / EVV Austria, Siemens VA TECH Elin, Jabil Circuit, KFKI IQSYS
- **Közlekedés:** AdP / DGAC, Budapest Airport, BKV, easyjet, HungaroControl, MÁV, Szlovén Vasutak, Rail Cargo Hungaria
- **Energia:** INA, MOL, RWE, Mátrai Erőmű, E.ON Hungária, E.ON Ruhrgas, E-Star
- **Pénzügyi intézetek:** Atradius, Budapesti Értéktőzsde, Citibank, Credit Suisse, Erste Bank, Euroleasing, InvesTel, Keler, K&H Bank / ABN AMRO, Magyar Nemzeti Bank, Nationale Nederlanden, Szlovén Nemzeti Bank, Union Biztosító

XECUTIVE SOLUTIONS NETWORK

Miért az XSN Management?

Az XSN Management európai szintű és egyedülállóan széleskörű tapasztalatait kínálja a BVK Holding Zrt. számára a folyamatfejlesztés és a kapcsolódó KPI alapú teljesítménymérési rendszer tervezése, kialakítása, és a szükséges változtatások bevezetése terén:

Szakértelem: folyamatfejlesztési, tevékenységelemzési és KPI alapú folyamatmérési koncepciók, üzleti modellek kialakítása és implementációja

- Cégünk stratégiai szintű, aktuális magyarországi és nemzetközi tapasztalatokkal rendelkezik az alapvető és támogató működési folyamatok teljes szervezeten átívelő fejlesztésében, a teljes munkavállalói kör tevékenység elemzésében és a fejlesztések/hatékonyságnövelések eredményét mérő KPI alapú folyamat kontrolling és folyamat menedzsment rendszerek kialakításában
- A stratégiai BPR és KPI alapú folyamat kontrolling kialakítási projektjeink széleskörű tapasztalatait felhasználva értékeljük a lehetséges megvalósítási alternatívákat és alakítjuk ki a BVK Holding Zrt. üzleti modelljét

Képzett szenior tanácsadókból álló helyi csapat a BVK Holding Zrt. szakembereinek támogatására

- Cégünk magyar szakértői kizárólag szenior szintű tanácsadók, akik hosszú évek során széleskörű tapasztalatokat gyűjtöttek stratégiai szintű folyamat-, és szervezetfejlesztési projekteken Magyarországon és világszerte (10+ év folyamatfejlesztési/BPR tapasztalat)
- A projekt lebonyolítására felállított csapatunk olyan magyar szakértőkből áll akik kiválóan ismerik a magyarországi nagyvállalatok szervezési hagyományait valamint

megfelelő tapasztalatokkal rendelkeznek arra vonatkozóan, hogyan lehet e vállalatok szakembereit átsegíteni a változások egyes szakaszain.

Változás- és eredmény orientált tanácsadói kultúra

- Cégünk jól bevált támogatási módszertant és megközelítést követ, amely kiemelt figyelmet fordít a gyakorlati eredményekre
- Sokrétű tapasztalataink vannak az ügyfelek munkacsoportjaival történő hatékony együttműködés terén

A jelen projekthez kapcsolódó kiemelt folyamatfejlesztési-, menedzsment-, KPI alapú folyamat kontrollig referenciáink:

1999 - 2000	Supply Chain Management folyamat kialakítása, KPI alapú mérési rendszer bevezetése	Hungrana (Szabadegyháza)
	▪ A supply chain tevékenységek részletes felmérése (beszerzés, raktározás, logisztika) ▪ A supply chain folyamat részletes kialakítása ▪ KPI alapú mérőszámrendszer kialakítása ▪ Az SCM felelősség kialakítása a meglévő szervezetben ▪ Hatékonyságnövelés és költségcsökkentés a kialakított supply chain folyamatok alapján	
1999 - 2000	Mobil alkalmazásokat kifejlesztő üzleti divízió stratégiájának és folyamatainak megalkotása	Ericsson (Düsseldorf)
	▪ A mobil szolgáltatók UMTS alkalmazásfejlesztési tevékenységét támogató 'alkalmazási koncepció' kidolgozása ▪ Részletes üzleti modell kidolgozása, folyamatok kialakítása ▪ Szervezeti felépítés és piaci szolgáltatások terveinek kialakítása ▪ Árbevétel és költség tervezés. Workshopok tervezése és vezetése az ügyféllel közösen a modell finomítása céljából ▪ A UMTS szerződés alkalmazásfejlesztésre vonatkozó Annex részének kidolgozása	
1999 - 2000	Business Process Redesign (BPR) és KPI alapú folyamatmérési rendszer kialakítása	Magyar Telekom (Budapest)
	▪ Fő- és alfolyamatok teljeskörű feltérképezése három kiemelt vállalati főfolyamatra vonatkozóan (termékfejlesztés, értékesítés/marketing, műszaki) ▪ Kapcsolódási pontok meghatározása a folyamatok között, valamint a leányvállalatokkal ▪ Folyamatoptimalizálási lehetőségek	

		feltérképezése a fő javítási/megtakarítási paraméterek alapján: - idő - költség - minőség ▪ A hatékonyságnövelési lehetőségek priorizálása (quick wins vs. hosszú távon bevezethető intézkedések), számszerűsítése, valamint bevezetési tervek elkészítése (teendők, felelősök, időtáv) ▪ A folyamatmenedzsment szervezet kialakítása, folyamatmenedzserek kijelölése, felelősségi körök, kompetenciák meghatározása - az új funkciók beillesztése az érvényben lévő szervezetbe ▪ Folyamat kontrolling rendszer kialakítása kulcs teljesítménymutatókra (KPI) alapozva, KPI-k és határértékek meghatározása az egyes folyamatokra, mérési rendszer kialakítása	
1999	- 2000	Innováció Management átalakítása és "Time-to-Revenue" csökkentése	E-Plus (Düsseldorf)
		▪ Jelenlegi innováció menedzsment folyamat feltérképezése ▪ Gyengeségeinek feltárása a folyamaton belül ▪ Workshopok vezetése a javítási lehetőségek kidolgozása érdekében. ▪ Interface kialakítása az innovációs management, portfólió management és a vállalati stratégia között	
2005	- 2006	"Go to Market" és értékesítés folyamat és hatékonyságjavító/ösztönző koncepció kidolgozása	Magyar Telekom (Budapest)
		▪ Az értékesítés teljesítményének elemzése és értékelése a vállalati szegmensben termék csoportonként és értékesítési csatornánként ▪ Folyamatok és fontosabb tevékenységek felvétele és rögzítése ▪ Gyengeségek feltárása az értékesítési folyamatban ▪ Értékesítési verseny kidolgozása és levezetése	
2006	- 2007	Application Management Services - magyarországi service desk csapat kialakítása	T-Systems International (Bonn)
		▪ First és second line folyamatok kialakítása ▪ Service Katalógus összeállítása	

		▪ Call Center tréning ▪ Támogató informatikai rendszer paraméterezése, ACD-k beállítása ▪ Reporting struktúra kialakítása ▪ Use Case-ek alapján tesztelés	
2006 - 2007	Folyamatfejlesztés, hatékonyságjavítás, valamint KPI alapú teljesítményértékelési rendszer kidolgozása	▪ Fő-, és támogatófolyamatok feltérképezése ▪ Hosszú és rövidtávú javítási javaslatok elkészítése, a javaslatok belső projektekke/vezetői utasításokká való átdolgozása, ezek bevezetése ▪ Executive coaching, a belső csapatok menedzsmentje ▪ Belső CRM rendszer felépítése, az informatikai folyamatok optimalizálása ▪ A hatályos munkaügyi szabályzatok auditálása, a szükséges változtatások kidolgozása ▪ KPI alapú teljesítményértékelési rendszer és MbO (Management by Objectives) alapú motivációs rendszerek kialakítása, a rendszerek bevezetése és működtetése ▪ Reporting struktúra kialakítása ▪ Use Case-ek alapján tesztelés	VA Tech Elin (Budapest)
2006 - 2007	Nearshore Billing rendszer-, és folyamatfejlesztés	▪ A Congstar mobil- és internet szolgáltató termékfejlesztésének és piacra lépésének támogatása ▪ Customer Self Care és számlázási folyamatok fejlesztése ▪ Üzleti folyamatok megvalósítása és bevezetése ▪ Ügyviteli rendszer interfészek fejlesztése SAP és egyéb számlázási rendszerekhez ▪ Call Center támogató eszközök fejlesztése	T-Systems International (Darmstadt)
2006 - 2007	MOL Földgáz Kereskedelem és Tárolás akvizíció szervezeti és folyamati támogatása		E.ON Ruhrgas (Essen)

		▪ Szervezeti struktúra, vezetési szintek, folyamatok kialakítása ▪ Létszámgigények meghatározása ▪ Változásmenedzsment program kialakítása ▪ Informatikai szükségletek feltérképezése ▪ Outsourcing management ▪ Regulátor Management (Magyar Energia Hivatal)		
2008	-	2008	Incidens Menedzsment folyamat definíció és funkcionális specifikáció készítés	T-Mobile (Budapest)
		▪ Teljes körű incidensmenedzsment kialakítás, mely tartalmazta az ITIL és eTOM alapján készített „ideális modellt” ▪ Következő fázisban T-Mobile igények és tulajdonságok harmonizálása ▪ Funkcionális specifikáció elkészítése ▪ Részletes As-Is analízist és Fit-Gap elemzést elkészítése ▪ Incidens Menedzsment folyamat térkép megalkotása, kapcsolódási pontok definiálása ▪ Jövőbeli szervezeti változási igények előrejelzése, tréning szükségletek meghatározása		
2006	-	2008	Business Process Redesign (BPR) és KPI alapú folyamatmérési rendszer kialakítása	MÁV (Budapest)
		▪ MÁV Csoport üzleti és támogató folyamatainak feltérképezése ▪ Erősségek és gyengeségek vizsgálata ▪ Javítási javaslatok kidolgozása ▪ KPI alapú folyamatmérési rendszer kialakítása ▪ Költségbecslés, bevezetési terv kialakítása ▪ Bevezetéshez szükséges döntéselőkészítő anyagok elkészítése		
2008	-	2009	Field Service Assessment – a T-Com és a T-Mobile üzemeltetési területeinek összehasonlító elemzése	T-Mobile (Budapest)
		▪ A T-Com és a T-Mobile üzemeltetési területeinek összehasonlító elemzése ▪ Tevékenységek és folyamatok felvétele ▪ Összehasonlító elemzés KPI (Key Process Indicator) mutatószámok segítségével ▪ Szinergia lehetőségek feltárása. ▪ Kommunikációs sztenderd kialakítása a különböző kulturális, szervezeti és technológiai háttérrel rendelkező csapatok között		

2007 - 2008	Folyamatfejlesztés, hatékonyságnövelés és költségcsökkentés	Wallis (Budapest)
	▪ A környezetgazdálkodási terület (Geohidroterv Kft.) hatékonyságjavítási, folyamatoptimalizálási és költségcsökkentési lehetőségeinek beazonosítása ▪ Beszerzési folyamatok optimalizálása, beszerzési költségek csökkentése ▪ Implementációs projektek definiálása, megvalósítási terv elkészítése ▪ A Wallis csoport tulajdonosainak, felső vezetésének road show megtartása, a Csoport egyéb leányvállalatai részére az eredményeken alapuló átalakítási módszertan kialakítása	
2007 - 2008	Holding szervezet, alapvető és támogató működési folyamatok fejlesztése	E.ON Hungária (Budapest)
	▪ Az áram és gáz üzleti területek integrációs scenárióinak kialakítása és értékelése ▪ Az alapvető és támogató folyamatok felmérése (értékesítés, értékesítés támogatás, beszerzés, logisztika, hálózat menedzsment, pénzügy/számvitel/számlázás területekre) ▪ Az alap üzleti területeken racionalizációs és hatékonyságjavítási lehetőségek kialakítása, a bevezetés kontrolling rendszer kialakítása ▪ Az új vezetési (governance) modell kialakítása az integrált holding szervezet számára, az anyavállalatra (E.ON Csoport) való kihatások értékelése ▪ Az új szervezeti struktúra kialakítása	
2008 - 2009	Lengyelországi turnaround és hollandiai operációs hatékonyságnövelés	Provimi Pet Food (Varsó, Doetinchem)
	▪ A lengyelországi szervezet és működés teljes átalakítása, egy gyár bezárása valamint a regionális részlegekből varsói központi képviselő kialakítása ▪ A supply chain folyamatok kialakítása, a lengyelországi ellátás biztosítása csehországi és magyar gyárakból, a logisztika outsourcingja ▪ Új szervezet felépítése és a működési folyamatok kialakítása, KPI alapú folyamatmérőrendszer kialakítása ▪ A turnaround operatív menedzsmentje a tulajdonos kockázati tőke társaság megbízásából ▪ Egy hollandiai gyár működési folyamatainak	

optimalizálása, az átállási idők csökkentése és a gyártási költséghatékonyság növelése

2008 - 2009

Új “Business Process Outsourcing” üzleti terület kialakítása

Magyar Telekom
(Budapest)

- Átfogó piacelemzés globális és regionális BPO és Shared Service Center piacokról és piaci potenciálokról
- A Magyar Telekom versenypiacon „értékesíthető képességeinek” értékelése, a lehetséges szolgáltatási területek kiválasztása (számlázás, HR/bérszámfejtés, call center, pénzügy/számvitel, logisztika, dokumentum menedzsment)
- A szolgáltatási és delivery modellek kialakítása, BPO/SSC koncepció kialakítása
- Termék-/szolgáltatás portfólió megtervezése, üzleti tervezés
- A BPO/SSC szervezeti modell kialakítása (MT leányvállalatok és üzleti területek integrációja)
- Öt kiemelt leányvállalat/üzleti terület részletes elemzése (költség-, piaci gap-, folyamat elemzés)
- A hatékonyságnövelési és optimalizációs lehetőségek meghatározása, számszerűsítése
- Hatékonyságnövelési projektek kialakítása
- Az új üzleti terület szervezetének és folyamatainak megtervezése, roll-out tervezés
- Az MT Management Committee tagjai számára road-show megtartása

2009 - 2010

CRM & Számlázás Stratégiai Konszolidációs Program

Magyar Telekom
(Budapest)

- A Magyar Telekom és leányvállalatainak ügyfél-, termék, és számlázási területeinek stratégiai konszolidációja új rendszerek bevezetése és a kapcsolódó működési folyamatok és szervezet teljes körű átalakítása révén
- A projekt során az alábbi átalakítási feladatok ellátása/támogatása: üzleti átalakítás/roadmap, hosszú távú vízió és megoldás, BPR, üzleti modell, Proof of Concept
- Külön fókusz az eTOM alapú folyamatmodell kialakítására a számlázás, termékmenedzsment területeken
- Új számlázási és a termékkatalógus

folyamatok/megoldás kialakítása és a bevezetések előkészítése

- Az MT termékstruktúra átalakítása a DT CPDM (Common Product Data Model) elvárásainak megfelelően
- Az MT projektesapat (100+ fő) koordinációja, folyamatos workshopok levezetése
- A CRM, számlázás és termékkatalógus rendszerek közötti interface-ek kialakítása, migrációs koncepció kialakítása

2011 - 2011

„Next Generation“ Számlázási Program

Deutsche Telekom AG
(Bonn, Budapest)

- A Deutsche Telekom anyavállalat és nemzetközi leányvállalatai számára egységes számlázási megoldás és újrafelhasználható mag (kernel) kialakítása
- Az anya-, és leányvállalatok rendkívül szerteágazó számlázási alkalmazásainak fokozatos egységesítése (Amdocs számlázási rendszer mint vállalati sztenderd)
- A kernel alap számlázási folyamatainak, funkcionális követelményeinek, architektúrájának, üzleti tervének, roll-out és implementációs tervének kialakítása
- Az alkalmazás központú technikai folyamatok értékelése (az Amdocs számlázási rendszer ASOM modellje és a Magyar Telekom mint kiválasztott DT leányvállalat konszolidált számlázási modellje) az NG Billing kernel technikai folyamatalapjának kialakítására
- Üzleti és technikai folyamat sztenderdizációs koncepció kialakítása az NG Billing kernel számára az eTOM (Usage to Payment domain) és TPA (Telekom Process Architecture) framework-ok alapján
- A folyamatok sztenderdizálása/fejlesztése üzlet-, és rendszerszinteken az NG Billing kernel folyamatbázisának létrehozására (1-5 folyamatszinteken)
- A DT leányvállalatok számára (6 ország) újrafelhasználható, sztenderdizált számlázási modell véglegesítése
- Integráció az Amdocs implementációs metodológiájával
- A funkcionális követelmények, tervezett architektúra véglegesítése

- A folyamatok dokumentációja Aris-ban

A jelen projekthez kapcsolódó Budapest városüzemeltetési referenciáink:

2000 - 2002	Költségcsökkentés	BKV (Budapest)
	▪ Az operatív divíziók (busz, villamos, trolibusz, metró) és az integrátori (adminisztratív) szervezet költségeinek teljeskörű csökkentése ▪ A költségcsökkentési potenciálok részletes számszerűsítése, teljeskörű tevékenységelemzés a munkaerőre vonatkozóan ▪ Az eszközgazdálkodás részletes elemzése ▪ Bevezetési terv elkészítése a költségcsökkentési intézkedések megvalósítására ▪ A bevezetési program monitoringja, beavatkozási tervek elkészítése	
2000 - 2001	Motivációs rendszer kialakítása	BKV (Budapest)
	▪ A BKV meglévő vezetői motivációs rendszerének áttekintése ▪ Közös kitűzött célokon alapuló vezetői teljesítménymenedzsment rendszer koncepciójának kialakítása ▪ A motivációs rendszer kulcs mutatóinak három vezetői szintre vonatkozó, workshopokon alapuló kialakítása ▪ A rendszer bevezetésének támogatása, a motivációs rendszerhez történő illesztése	

F. CV-k

A jelen projekthez ajánlott tanácsadók önéletrajzai és referenciái:

Bara Márk

 Születési év: 1974	Közgazdász University of Detroit Mercy, USA, B.A. Business Administration (1994 – 1998) <u>Szakmai tapasztalatok:</u> 1998 – 2002 Tanácsadó – Roland Berger Strategy Consultants, Budapest 2002 – 2003 Senior Associate – Moellendorf & Company - Corporate Finance and Investment Consultancy, Budapest 2008 – 2011 Project Manager – A.T. Kearney, Budapest 2004 – Managing Partner – XSN Management, Budapest
Tanácsadói területek	• Stratégia • Folyamatmenedzsment / szervezetfejlesztés • Vállalati restruktúrázás / költségcsökkentés • Outsourcing – kicsopotortítás • M & A • Számlázási rendszerek kialakítása • Motivációs rendszerek kidolgozása / MbO rendszerek kialakítása • Hatékonyságnövelési akciók kidolgozása
Kiválasztott referenciák	Magyar Telekom ■ Deutsche Telekom ■ Thomson CSF (Thales) ■ E.ON Hungária ■ UniCredit Bank ■ Bayer ■ Pfizer ■ Siemens / VA Tech Elin ■ Rába ■ BKV ■ RWE / Mátrai Erőmű ■ Lear Automotive ■ Orga Kartensysteme ■ Provimi Pet Food ■ Heineken / Brau Union ■ Agrana ■ Hungrana ■ Jabil Circuit ■ Zalakerámia ■ HBO / Discovery Channel / MTV Networks ■ E-Star

Mező Márton

 Születési év: 1971	Közgazdász Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, MSc Business Administration (1990 – 1996) Kutztown University of Pennsylvania, USA (1995) Erasmus University Rotterdam, Hollandia (1993) <u>Szakmai tapasztalatok:</u> 1995 Tanácsadó – World Bank, Budapest 1995 – 1996 Associate – Vogel Publishing, Würzburg 1996 – 1999 Szenior Tanácsadó – Roland Berger Strategy Consultants, Budapest 1999 – 2002, 2007 – Senior Associate, Manager – A.T. Kearney, Bécs, később Budapest 2004 – Managing Partner – XSN Management, Budapest
Tanácsadói területek	• Stratégia • Turnaround management • Verseny stratégia kialakítása • Hatékonyság növelési akciók kidolgozása • Vállalati restruktúrázás / költségcsökkentés • Üzleti folyamatok fejlesztése • Szervezet fejlesztés / fiziókkal kapcsolatos tanácsadás • Értékesítési, marketing és disztribúciós rendszerek kialakítása
Kiválasztott referenciák	Magyar Telekom ■ Deutsche Telekom ■ KPN / E-PLUS ■ Ericson ■ Telefonica / Sonera ■ Lucent Technologies ■ E.ON Ruhrgas ■ RWE ■ Siemens ■ Schneider Electric ■ Dell Computers ■ Heineken / Brau Union ■ Profi ■ Nationale Nederlanden ■ Kappa Packaging ■ Graboplast ■ Magyar Televízió ■ Hungarocamion ■ MÁV ■ Transelektro ■ Rail Cargo Hungaria ■ Szlovén Vasutak

Marx Balázs

 Születési év: 1975	Közgazdász Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, MSc Business Administration, (1993 – 1999) ELTE Jogi Továbbképző Intézet, szakokleveles jogász-közgazdász (2001 – 2006) Széchenyi István Egyetem, közlekedésmérnök (2006 -) Szakmai tapasztalatok: 1998 – 2006 Szenior Tanácsadó – Roland Berger Strategy Consultants, Budapest 2006 – Szenior Tanácsadó – XSN Management, Budapest
Tanácsadói területek	• Üzleti folyamatok fejlesztése • Hatékonyság növelési akciók kidolgozása • Stratégiai beszerzés (anyagok, szolgáltatások, indirekt) • Outsourcing – kicsoportosítás • Értékesítési, marketing és disztribúciós rendszerek kialakítása • Költségsökkentés • Stratégia • Restrukturálás
Kiválasztott referenciák	Magyar Telekom ■ Aeroport de Paris / DGAC ■ easyjet ■ BKV ■ Budapest Airport ■ Graboplast ■ Provimi Pet Food ■ RWE / Mátrai Erőmű ■ Raiffeisen ■ Szlovén Nemzeti Bank ■ Altradius ■ Malév ■ InvesTel ■ HBO / Discovery Channel / MTV Networks ■ Wallis Csoport / Geohidroterv ■ E-Star ■ Dreher

Gaál Tamás

 Születési év: 1978	Közgazdász 2000 – 2003 ELTE Jogi Továbbképző Intézet, szakokleveles jogász-közgazdász 1996-2000 International Business School, B.A. (Honours) in Business Studies Degree of Oxford Brooks University, GB Szakmai tapasztalatok: 1998 – 2006 Pénzügyi Menedzser – Transelektro Trade és Transelektro Shared Services Budapest 2006– 2007 Tranzíciós Menedzser – Genpact Hungary, Budapest 2007– 2008 CFO – Sandmark Sales and Marketing Solutions, Budapest 2008 – Szenior Tanácsadó – XSN Management, Budapest
Tanácsadói területek	• Shared Service Center kialakítás / menedzsment • Due Diligence • Üzleti tervezés • Vállalati pénzügyek • Controlling • Folyamat menedzsment, outsourcing / SSC folyamatok kialakítása • Beruházás támogatás
Kiválasztott referenciák	Magyar Telekom ■ Transelektro ■ UniCredit Bank ■ Honvédelmi Minisztérium ■ Novartis ■ Nissan

