

Készült a SZOCEG Nonprofit Kft. megbízásából az EFOP-1.9.8-17-2017-00012 számú "Szervezeti hatékonyságnövelés a SZOCEG Nonprofit Kft-nél" elnevezésű projekt keretében

Projektmenedzsment szemlélet alkalmazása a szervezeti működésben

2019.

Tartalomjegyzék

A projektszemlélet előnyei a szervezeti hatékonyság szempontjából	3
A projekt jellemzői	3
A projektszemlélet erősítése a szervezeti működésben	4
A klasszikus menedzsment funkciók bemutatása	7
A változás és változtatás hatása a szervezetre	8
A projekt életciklusa és a projektfázisok	10
A projektek életciklusa	10
Projekt megalapozás fázisa	10
Tervezési fázis	10
Megvalósítási fázis	11
Lezáró fázis	12
Támpontok a sikeres tervezéshez	12
A stratégiai terv szakmai elemeinek bemutatása	15
Jövőkép	15
Átfogó, hosszútávú célok	16
Konkrét célok	16
Kulcsfontosságú területek	17
Irányvonalak meghatározása	17
Időtervezés, határidők, mérföldkövek	18
A projekt időterve	18
Projekt ütemezési technikák	19
Költségtervezés	20
Pénzügyi terv	21
Költségbecslés	22
Projektek megvalósítása és projektmenedzsment szemléletű működés a szervezetben	26
A projekt végrehajtásának szervezete	27
A projekt team felépítése, tevékenységi körei	28
Feladat- és felelősségi körök	28
A projektkoordinációval kapcsolatos feladatok	29
Jogi szakértelem biztosítása a projekt-megvalósítás támogatása érdekében	31
A pénzügyi terület feladat- és felelősségi körei	32
Az intézmény szervezeti egységeinek projektmegvalósítással összefüggő feladatai	34
Ügyviteli feladatok	34
HR tervezéssel, gazdálkodással kapcsolatos feladatok	34

(Köz)beszerzésekkel kapcsolatos feladatok	35
Egyéb menedzsment típusú feladatok ellátása	35
Szakmai megvalósítással összefüggő feladatok	36
Kockázatkezelés	37
Monitoring, kontrolling, ellenőrzés	39
Helyszíni szemlék	42
Belső ellenőrzés	43
Folyamatba épített ellenőrzés	44
Minőségbiztosítás	45
Szakmai munkatársak/munkacsoportok felügyelete	45
Írásos beszámolók készítése	45
Projekt monitoring tábla/Projektadatlap	45
Helyszíni szemle	45
Projektértékelés	46
Formatív értékelés	46
Szummatív értékelés	46
Projektmenedzsment eszközök használata a gyakorlatban	48
Stratégia megfogalmazása SWOT-analízis segítségével	48
Erőtér-elemzés a hajtóerők és a gátló tényezők tudatosítására	50
Logikai keretmátrix használata a projektterv sikeres felépítéséhez	51
Gantt diagram használata az egyszerű és átlátható időtervezés érdekében	53
Készség-szaktudás adatbázis a meglévő és hiányzó kompetenciák beazonosítására	54
Tevékenység-felelős hozzárendelési mátrix a felelősségi körök egyértelműsítésére	56
Kockázatok értékelése a Kockázat-mátrix segítségével	57
Kockázatkezelési mátrix a kockázatok eredményes kezelésének megtervezésére	58

Ábrajegyzék

1. ábra: A PDCA modell alkalmazása	6
2. ábra: Projektszervezet általános felépítése	17
3. ábra: A szakmai szervezet felépítésének egy lehetséges modellje	26

A projektszemlélet előnyei a szervezeti hatékonyság szempontjából

Jelen tanulmánnyal többféle módon kívánjuk támogatni a SZOCEG Nonprofit Kft. működésének hatékonyabbá tételét. A tanulmány célja egyrészt, hogy a szervezetnél jelenleg futó európai uniós finanszírozásból megvalósuló projekt megvalósítását gördülékenyebbé tegye, valamint a jövőben benyújtandó pályázatok előkészítésében támpontokat nyújtson, másrészt a projektmenedzsment szemléletmódjának és eszköztárának a szervezet mindennapi működésébe integrálását elősegítve erősítse a szervezeti folyamatok eredményességét. Ezen célok megvalósulása érdekében a tanulmányhoz kapcsolódik egy tréning tananyag, amely az ismeretek gyakorlatias elsajátítását segíti, valamint egy Excel táblázat, amelyben a tanulmányban ismertetett projektmenedzsment eszközök találhatóak meg azonnal használható, szerkeszthető és sokszorosítható formában.

A projekt jellemzői

Tanulmányunk első fejezetében szólnunk arról pár szót, hogy mit is nevezünk projektnek és melyek a jól felépített és megvalósított projekt ismérvei.

A projektet tekinthetjük egy egyedi szervezeti környezetben végrehajtott, ütemezett és előre tervezett folyamatok egymásutánjának, amely meghatározott cél érdekében tesz erőfeszítéseket. Lényeges ismérve, hogy az eddig megszokott tevékenységektől eltérő folyamatokat valósít meg új, innovatív, hiánypótló termék(ek) létrehozására.

A „jó” projekt további ismérve, hogy

- az intézmény szervezeti működése és szolgáltatási területe szempontjából releváns feladatok megvalósítására irányul, amelyek valós igényekre épülnek és a hatékonyság javítását célozzák;
- cél-orientált, amelynek érdekében jól megtervezett tevékenységek sorozata valósul meg;
- jól átgondolt, következetes és transzparens;
- a projekt során keletkező eredmények mérhetőek;
- valamint ezen eredmények nem csupán a projekt megvalósítása során érvényesülnek, azok beépítéséről a projektet megvalósító szervezet gondoskodik a hosszú távú fenntarthatóság érdekében.

Fentiekből következik, hogy a szervezetnek elkötelezettnek kell lennie a projekt végrehajtása iránt, hiszen e nélkül nem tudnak teljesülni a projektet jellemző ismérvek.

Projektként tekinthetünk egy új feladatra, új szolgáltatás bevezetésére, meglévő szolgáltatás fejlesztésére, egy adott szolgáltatási terület átszervezésére, de akár egy új munkatárs betanítására is. Ebben az esetben a tanulmányban bemutatott menedzsment szemlélet segíthet a feladatok ütemezett és hatékony végrehajtásában.

Azon esetekben azonban, amikor pályázat útján elnyert, célzott forrást ítélnék meg adott tevékenység végrehajtására, amely forrás származhat akár hazai támogatásból, akár az Európai Unió által finanszírozott forrásból, a projektek végrehajtására különálló szabályozás vonatkozik. Azon intézmények esetében, ahol támogatási forrás felhasználására kerül sor, de nem áll alkalmazásban a projekteket menedzselő apparátus, szükséges lehet külső segítséget kérni az egyes operatív feladatok végrehajtásához. Emellett belső (jogi, beszerzési, pénzügyi, szakmai) erőforrást is szükséges lehet allokálni a tevékenységek végzésére.

Az új feladatok végrehajtásához tehát első lépésként szükséges kijelölni a feladat felelősét és az őt támogató megvalósító csapatot. A belső szervezeti struktúrában dolgozó projektmunkatársak lehetnek akár a szakmai és funkcionális egységeknél dolgozó kollégák is, azonban megjegyzendő, hogy egyes, célzott támogatási forrás felhasználásával megvalósuló projektek szabályos végrehajtásához és legfőképp elszámolásához szükséges lehet a hazai és európai uniós projektekre vonatkozó szabályozók és jogszabályi kitételeinek ismerete.

Akár belső, akár külső támogatással valósulnak meg az intézményben indított projektek, az újszerű perspektíva, az intézményben történő projektszemlélet alkalmazása, innovatív megoldások alkalmazása és a szervezetbe ágyazott működés garantálja a projektek sikerét, így az intézmény tevékenységi körének bővítését és az erőforrások hatékony felhasználását.

A projektszemlélet erősítése a szervezeti működésben

Az intézmény hatékonyságának és teljesítményének növekedése, a munkavállalók motivációjának megteremtése és fenntartása céljából több eredményesen alkalmazott módszertan áll a szervezetek rendelkezésére a projektszerű működés megteremtésére.

A projektszemlélet kialakításának célja, hogy az intézményen belüli folyamatok ne rutinszerű, végeláthatatlan feladatok egymásutánjaként kerüljenek megvalósításra, hanem előre tervezetten, a munkaterheket egységesen elosztva kerüljön megszervezésre a napi/heti/havi munka, illetve ezen szemléletben valósuljanak meg a szervezeti működésbe ágyazott feladatok.

A legtöbb szervezet életében jellemzőek a rutinszerű tevékenységek, amelyek hosszú távon sokszor a munkavállalók motivációjának csökkenésével járhatnak, hiszen a feladatvégzés közben elveszik a cél. A „rutin” jellegű tevékenységek jellemzői:

- a folyamatos,
- ismétlődő,
- automatikus,
- változatlan

feladatok végrehajtása. A projektszerű működés ezzel szemben jól definiált és világos célt fogalmaz meg, amelynek korlátozott időn belül meg kell valósulnia, meghatározott erőforrás áll rendelkezésre és kötött költségvetéssel rendelkezik. A projekt megvalósításának további jellemzői

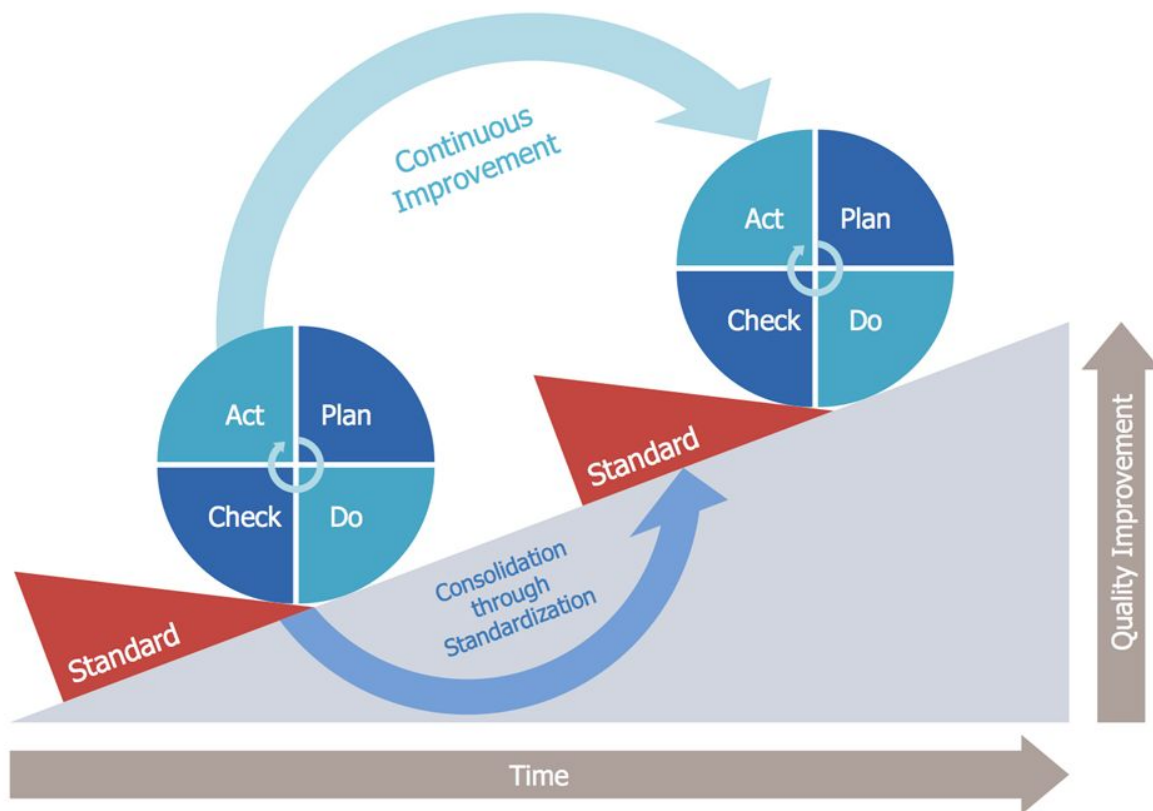
- a konkrét cél érdekében történő munkavégzés;
- amelynek van kezdete és (tervezett) vége;
- a feladatok tervezetten, ütemezés szerint valósulnak meg;
- korlátozott a feladatra rendelkezésre álló költségvetés;
- általában komplex feladatcsomag végrehajtására irányul.

A hatékony feladatellátás érdekében azt is szem előtt kell tartanunk, hogy az adott munkakörre felvételt nyert munkatárs képzettség és végzettség szempontjából megfelelő feladatokat lát-e el a szervezetben. A humánerőforrás felmérésen túl a feladatok ellátásához szükséges tárgyi feltételeket is számba kell venni annak érdekében, hogy a feladatok végrehajtása ne ütközzön nehézségekbe.

A projektmenedzsment szemlélet bevezetéséhez és alkalmazásához tehát alapvető elvárás, hogy a feladatok tervezetten kerüljenek végrehajtásra, a megvalósításban közreműködők tisztában legyenek az adott feladattal és folyamattal, majd annak elvégzésével közösen tekintsék át, hogy megfelelően valósult-e meg a tervezett tevékenység, amely alapján értékelni és fejleszteni tudják a szervezetben eddig rutinszerűen végzett folyamatokat.

Egyik lehetőség a folyamatos fejlődés megteremtésére a PDCA-ciklus alkalmazása a tervezési és döntéshozatali folyamatok során.

A modell célja (Plan/tervezés–Do/megvalósítás–Check/ellenőrzés–Act/beavatkozás), hogy segítséget nyújtson a szervezet stratégiájának és terveinek kialakításában és megvalósításában. A tervek lehetnek 1-1 folyamatot átalakítóak, vagy az egész szervezetre kiható komplex megoldások.



1. ábra: A PDCA modell alkalmazása

A W. Edwards Deming által kidolgozott négszintű modell logikai felépítésének szintjei:

- Plan: Tervezés (a célkitűzések meghatározása és a tervezés fázisa)
- Do: Megvalósítás (adatok gyűjtése, folyamatok kidolgozása, megvalósítás)
- Check: Ellenőrzés (az eredmények célokkal történő összevetése, ellenőrzés)
- Act: Beavatkozás (a cselekvés, kiigazítás és javítás fázisa)

A fejlesztési programokat körültekintő tervezéssel kell elindítani, amit hatékony cselekvés követ. A változás, változtatás bevezetéséhez a vezetői elkötelezettségen túl a közreműködő munkatársak bevonása elengedhetetlen. A kommunikációnak transzparensnek kell lennie annak érdekében, hogy ki tudjon alakulni a feladatok végrehajtása iránti elkötelezettség és meg tudjon szilárdulni a változás.

A következő lépés az ellenőrzés, az új eljárások működésének hatékonyságvizsgálata, végül az eredmények alapján kiigazításra (beavatkozásra) kerül(het) sor. Mivel folyamatos ciklusról van szó, ezután ismét a tervezés fázisa következik.

A PDCA ciklusban alkalmazott szemléletnek megfelelően a rendszeres ellenőrzést az érintett szervezeti egységekkel együtt kell elvégezni, hogy – jelen esetben a projektek intézményi

struktúrában való megjelenéséhez – a szervezet alkalmazkodni tudjon. Az információk mennyisége és minősége és az érdekelt felek visszajelzéseinek rendszeres elemzése a szabályzatok aktualizálásának, így a céleredmények elérésének előfeltétele. A folyamatos fejlődés érdekében az elért eredményeket szükséges beépíteni a szervezeti működésbe, legyen szó akár egy eljárásrend megismertetéséről, akár egy rendszeresített értekezlet ütemezéséről.

Az eredmények kommunikációja és munkatársak által történő elfogadása a szervezeten belül kiemelten fontos a jövőbeni fejlesztések megindítása és szervezetbe tagozódása érdekében.

A klasszikus menedzsment funkciók bemutatása

Amikor projektszemléletű működés bevezetését tervezzük, érdemes szót ejteni a klasszikus értelemben vett menedzsment funkciókról. A menedzsment funkciók gyakorlására dedikált személy lehet az intézmény vezetője, illetve az általa delegált személy, vagy az adott projekt vezetésével megbízott személy (projektmenedzser).

De mit is értünk menedzsment, menedzselés alatt? A menedzsment folyamat célja, hogy a projekt végrehajtására megbízott személyek a projekt vezetőjének koordinálásával a kitűzött célok mentén, az előzetes ütemezés szerint a tevékenységeket végrehajtsák a megadott idő- és költségkereten belül, valamint munkájukkal biztosítsák a projekt eredménymutatóinak és indikátorszámainak elérését.

A tevékenység ellátása során az alábbi négy vezetői funkció jelenik meg:

- Tervezés
- Szervezés
- Irányítás (Vezetés)
- Ellenőrzés

A tervezés során a vezető az intézmény és projekt céljait hangolja össze és meghatározza a célok eléréséhez vezető utakat. A tevékenységekhez erőforrást rendel és stratégiai tervet készít, amelyben számba veszi a kockázatokat és felkészül azok kezelésére. A tervezés során a vezető részletes útmutatással szolgál a projektben résztvevők, illetve a fejlesztésben érintett egyéb szereplők számára. A munkatársak elkötelezettségének megteremtése érdekében már a tervezés során érdemes a szervezet vezetőinek és munkatársainak bevonása a jövőbeni fejlesztési irányvonalak megismerése érdekében.

A vezető szervezési funkciója kiterjed a stratégiai tervben foglaltak megvalósításának előkészítésére, így az egyes részcélokhoz tervezett erőforrások és tevékenységek

csoportosítására és összerendelésére, a résztvevők munka- és tevékenységi kör szerinti nevesítésére és a projekt rendszerének felépítésére. A szervezési feladatok során a projektműködés alapjainak megteremtése és a folyamatok szabályozása valósul meg a végrehajtói kör bevonásával.

A menedzsment funkciók következő szakasza a projekt vezetése, a projektszervezet irányítása. Ebben a szakaszban valósul meg a szereplők közötti együttműködés a feladatok végrehajtása érdekében, ahol a vezető feladata a folyamatos kommunikációs csatornák biztosítása, az információk áramoltatása, valamint a folyamatos motiválás és az egyéni- és csoportfolyamatok menedzselése. Ahogy már korábban említettük, egyik projekt sem mentes az esetleges konfliktusoktól és az előre nem látható nehezítő tényezőktől. A vezető feladata a konfliktusos helyzetek feloldása, azok kezelése és a projekt ütemezett előrehaladásának biztosítása.

Az ellenőrzési feladatok szintén a menedzsment funkciók közé sorolandó. A projektben tevékenykedő munkatársak feladatainak nyomonkövetése, szükség szerinti kiigazítása ennek körében valósul meg. Célja a munkatársak felé történő visszacsatolás, a szervezet által kitűzött célok megvalósulásáról szóló visszajelzés megadása.

Eltérés esetén a megfelelő beavatkozás, korrekció és a – munkatársak bevonásával – a megoldások keresése szintén a vezető feladata.

A menedzsment funkciók folyamatos és következetes gyakorlásával valósítható meg a szervezet érdekében változást hozó projekttevékenység.

A változás és változtatás hatása a szervezetre

A szervezetek életében nem ismeretlen a változás fogalma. Amikor projektmenedzsmentről, projektszemléletű működés bevezetéséről beszélünk, meg kell néznünk azt, hogy ez milyen változással jár a szervezeti működés és az addigi gyakorlat tekintetében.

A változásmenedzsment elméletek a változás két szintjét különböztetik meg annak alapján, hogy a szervezet életében mekkora mértékű módosulást okoz (Levy, 1986)¹.

Az elsőfokú változás csupán az adott szervezeti működés módját változtatja meg, de a nagyobb rendszereket változatlanul hagyja, a másodfokú változás viszont az alapvető felépítést módosítja és alakítja át, vagy új rendszert hoz létre. A klasszikus menedzsment funkciók (tervezés, szervezés, irányítás, vezetés) közül az irányítás funkció az, amely az elsőfokú változásokat

¹ Levy, A.: Second-order planned change: Definition and Conceptualization. Organizational Dynamics, Summer, 1986.

mozdíthatja elő, míg ha a rendszer átszervezését tűzi ki célul az intézmény, azt a tervezés fázisától kell megvalósítani újratervezéssel és újraszervezéssel.

A kettő típusú változás közötti egyezőség, hogy a változás élére szükséges egy motivált vezető, aki a változások irányát és célját kommunikálja az érintettek részére, valamint hogy a változás mozgatórugói a szervezetben dolgozók, akik mindennapjaira és tevékenységeire hatással van a változás.

Tom Peters idézete alapján „A változás olyan ajtó, amelyik csak belülről nyílik”. A szemléletváltás csak akkor tud hosszú távon is fenntarthatóvá válni, ha az intézményben dolgozók támogatják a változást és képviselni tudják azt. Ennek feltétele, hogy tisztában legyenek a változások irányával, beleszólásuk legyen a folyamatokba, folyamatos és kétirányú legyen a kommunikáció, teremtsék meg a vezetők az egyeztetés lehetőségét.

A változással érintett folyamatokat minden esetben a célokhoz rendeltén kell megtervezni. A változtatás egyik legismertebb folyamatmodellje Kotter nevéhez fűződik.

Eszerint a változás folyamata nyolc, egymásra épülő szakaszból áll²(J.P Kotter, 1999):

1. Az egészséges veszélyérzet felkeltése, a változtatás halaszthatatlanságának érzékeltetése
2. A változást irányító csapat létrehozása
3. A változás jövőképeinek és stratégiájának kialakítása
4. A változás jövőképeinek kommunikálása
5. Az alkalmazottak felhatalmazása a cselekvésre
6. Eredmények elérése rövid távon, gyors sikerek kivívása
7. Az eredmények megszilárdítása és további változások kezdeményezése
8. Az új megoldások meggyökereztetése a vállalati kultúrában

Attól függően tehát, hogy milyen típusú változásról beszélünk, megfelelő felkészülés és felkészítés nélkül nem lesznek hosszú távon fenntarthatóak a beépülő gyakorlatok, a munkatársakból pedig ellenállást válthatnak ki, amely rontja az intézmény hatékonyságát és a folyamatok eredményességét.

A változásokat – legyenek azok akár a szervezeti struktúrában bekövetkező változások, akár egy új feladat megvalósítására irányuló innovatív kezdeményezés – jellegükből fakadóan – tekinthetjük projekteknek. A sikeresen végrehajtott projektek megalapozásának és végrehajtásának fázisait a következő fejezetben mutatjuk be.

² J.P. Kotter: A változások irányítása. Budapest, Kossuth Kiadó Zrt., 1999.

A projekt életciklusa és a projektfázisok

A projektek életciklusa

A projektek életciklusát alapvetően négy fő fázisra bonthatjuk. Az alábbiakban ezeket a fázisokat mutatjuk be röviden.

Projekt megalapozás fázisa

Az első részegység a **projekt megalapozásáról** szól. Ide tartoznak a kezdeményezési, koncepcionális fázis tevékenységei, úgymint

- az igény, a hiánypótló tevékenységek ötletének felmerülése;
- ezt követően a projektjavaslatok előkészítése, megvitatása;
- a szakmai tevékenységek és a költségvetés tervezéséhez szükséges piaci elemzések, ár kalkulációk elvégzése.

Tervezési fázis

Ezt követően kezdődhet meg a **tervezési fázis**, amely már a tervek megalapozását vetíti elő, annak intézményen belüli egyeztetésével és elfogadtatásával együtt. A tervezés az előzetesen megvizsgált információkra és a valós igényekre épül. A tervezés során a következő tevékenységek valósulnak meg:

- a projekt céljainak definiálása, indokoltsága, intézmény tevékenységéhez kapcsolódó összefüggéseinek bemutatása, azaz az úgynevezett Megvalósíthatósági Tanulmány kidolgozása;
- a projekt személyi és tárgyi erőforrásigényének felmérése és HR terv készítése;
- menedzsment felállítása, aki az előkészítéssel, tervezéssel és a projekt indításával összefüggésben álló feladatokat látja el;
- a célokkal összhangban lévő tevékenységek megnevezése, tartalmának meghatározása, azok ütemezése;
- minőségi és mennyiségi elvárások megfogalmazása a sikeres projektvégrehajtás tükrében;
- a projekt ütemezett előrehaladásával kapcsolatos tervezés (GANNT diagram).

A projekt életciklusában az egyik leginkább meghatározó fázis a tervezés. A rosszul megtervezett projekt végrehajtása sorozatos nehézségekbe ütközhet. Példaként említve a nem megfelelő humánkapacitást a feladatok végrehajtására, olyan tevékenységek beemelését, amelyek nem kapcsolódnak a projektet megvalósító intézmény szolgáltatási palettájához, túlzó, vagy alacsony

költségvetési tervezés stb. A megvalósítás szakaszában ugyan van lehetőség a tervekben foglaltak módosítására, ez azonban plusz munkával és energiaráfordítással jár.

A tervezési fázis lezárásával rendelkezésre kell állnia egy olyan dokumentációnak, amely egy jól átgondolt és jól strukturált, komplex, a célokat világosan szem előtt tartó és a megvalósító intézmény által elfogadott szakmai koncepcióra épül. Ez a koncepció tartalmazza a megvalósításra váró projekt szakmai és pénzügyi tartalmát, hozzárendelve a humán és tárgyi feltételeket, az elérendő célértékeket és a projekt időbeni ütemezését. Attól függően, hogy a projekt az intézmény saját berkein belül, az intézmény által tervezett projekt megvalósításra irányul, vagy európai uniós forrás felhasználása érdekében előkészített projekt-tervről beszélünk, a dokumentumokat elfogadásra fel kell terjeszteni a támogató tartalmú döntés és a finanszírozási forrás folyósítása/rendelkezésre állása érdekében. Ez történhet az intézmény felsővezetése részére, Kormány általi döntésre, vagy az európai uniós források felhasználásáért felelős szaktárca részére.

A projekt támogatottsága esetén a projekt dokumentációjában szereplő feladatok végrehajtása érdekében a költségráfordítás és az elérni kívánt eredmények megjelölésével az intézményen belüli szóbeli, vagy írásbeli megállapodásra, a projekt megvalósításához hazai költségvetési forrás, illetve Uniós finanszírozás bevonása esetén szerződéskötésre kerül sor, amelyet **a megvalósítási (végrehajtási) fázis** követ.

Megvalósítási fázis

A megvalósítás során a feladatok ütemezett végrehajtására kerül sor. Ennek érdekében szükséges a megfelelő személyzet, azaz a projekt team biztosítása. A projekt csapat mérete és szakértelme annak függvénye, hogy milyen típusú projekt megvalósítására kapott támogatást az intézmény, vagy szervezeti egység. (A projekt team felépítéséről és az egyes szereplők feladatairól a későbbi fejezetekben ejtünk szót.) A projekt megvalósítása során ügyelni kell, hogy a tervezett tevékenységek mindegyike megvalósuljon az eredeti terv szerint. Az előrehaladást folyamatosan monitorozni, értékelni kell. Az egyes mérföldkövekhez tartozó eredmények elérésének státuszáról általában beszámolási kötelezettség terheli a projektben közreműködő személyeket. Abban az esetben, ha a projekt célkitűzései tekintetében azt látjuk, hogy a tervezett tevékenységek nem váltják ki a kívánt hatást, a projekt megvalósítási szakaszában lehetőség van azokat módosítani, a projekt egyes elemeit áttervezni.

Az Európai Unió által finanszírozott projektek esetében elsődleges szempont a hatékony és eredményes pénzgazdálkodás elve, így a projekt megvalósítása során törekedni kell arra, hogy a működés során valódi és szükségszerű fejlesztésekkel és újszerű megoldásokkal gazdagodjon a szervezet és hosszú távon fenntartható, a szervezet működésébe beépülő, előremutató eredményeket érjen el a projekt.

Lezáró fázis

Az eredmények legtöbb esetben a projekt utolsó fázisában, a **lezáró (befejező) fázisban** mutatkoznak meg. Ekkor kerül sor a projekt fizikai lezárására, azaz a projekt szakmai kiértékelésére és pénzügyi elszámolására. A projektek lezárásának fázisában célszerű disszeminációs tevékenységet folytatni, amely bemutatja a szervezetben dolgozóknak, illetve a társintézményeknek, közvetlenül és közvetetten érintett szereplőknek, személyeknek a projekt által elért eredményeket, kifejlesztett termékeket, bevezetésre került szolgáltatásokat stb..

A projekt lezárását követően **fenntartási időszak** következik, amikor az eredmények visszamérése valósul meg, illetve annak vizsgálata, hogy mennyiben volt sikeres a projekt által tervezett tevékenységek szervezeti működésbe, gyakorlatba történő implementálása.

Támpontok a sikeres tervezéshez

Ahogy arról már korábban szó esett, az egyik legfontosabb és leginkább meghatározó a tervezési fázis, hiszen ennek alapján kerül megvalósításra a későbbiekben a szakmai és költségvetési támogatásban részesült tevékenység, projekt. Az előzetesen elfogadott tervek alapján, a kitűzött célok mentén szükséges a rendelkezésre álló erőforrásokkal végrehajtani az előzetesen áttekintett, írásban vagy szóban rögzített, nagyobb projektek esetén a Megvalósíthatósági Tanulmányban foglalt feladatokat.

Annak érdekében, hogy ezen fázisnál részletezett tevékenységek az intézmény által megfelelően kerüljenek előkészítésre, a tervezési folyamat lépéseivel részletesen foglalkozunk.

A tervezés minden tevékenység kezdetét megelőző folyamat. Jó terv készítése azonban nehéz: kellő felkészültséget és körültekintést igénylő feladat. Alapos előkészítő munkára, szakmai, gazdasági és pénzügyi elemzésekre és értékelésre kell, hogy épüljön. Pontosán meg kell határozni azt a szükséges időtartamot, ami alatt egy-egy tevékenység elvégezhető, hozzá kell rendelni a megfelelő szakértői kört, ami képes végrehajtani a feladatot és költséget kell rendelni hozzá. A tervezés során fel kell készülni az előre nem látható, váratlan eseményekre a megvalósítás időszakában. Ezek az események lehetnek társadalmi, politikai, vagy gazdasági bizonytalanságok, amelyek befolyásolhatják a terv elkészítésének, így a projekt megvalósításának körülményeit.

A tervezés célja, hogy az intézmény által kívánt célok a projekt végeztével teljes mértékben megvalósuljanak. Ehhez már a kezdeti szakaszban látnunk kell, hogy honnan hova kívánunk eljutni. A tervezés során alapvetően a következő fő kérdésekre kell választ adni:

- Mit kell csinálni a célok elérése érdekében?

- Hogyan kell csinálni?
- Ki és mi szükséges a végrehajtáshoz?
- Mikor és meddig kell végezni az adott tevékenységet?
- Kinek és mekkora költségráfordítással kell számolni?

Fenti kérdésekre minden egyes tevékenységelemnél tekintettel kell lenni és egyesével végig kell gondolni a válaszokat.

A tervezés során fentiekén túl a következőkre kell figyelemmel lennünk:

- *Milyen távra készítjük a tervet, meddig fog tartani a projekt?*

A terv lehet 3-5-10 éves kifutású, készülhet rövidtávú, középtávú, hosszútávú terv is attól függően, hogy milyen fejlesztéseket kívánunk elérni az adott tevékenységgel. Ennél a pontnál érdemes áttekinteni, hogy mennyi időre van szükség annak érdekében, hogy az adott tevékenység előkészítésétől a megvalósulásig eljusson a szervezet, visszamérje az eredményeket és felkészüljön a bevezetésre, szervezeti működésbe történő beépítésre, jogszabályban történő elrendelésre stb. Minden egyes projekttevékenységnél tekintettel kell lenni arra, hogy az adott projektem milyen időtávra szól és ehhez mérten kell az erőforrásokat tervezni.

- *Milyen érvényességi körre készítjük a tervet?*

Azt is meg kell határozni a tervezési fázisban, hogy milyen (földrajzi és érintetti) kihatása lesz az adott tervnek és az azt követően megvalósuló tevékenységnek. Az egész szervezet, egy adott intézmény lesz érintett a tevékenységben, vagy a társintézményekre, szakmai szervezetekre is hatással lesznek az eredmények, egy egész településre, egy bizonyos csoportra, vagy csak egy tevékenységre gyakorol hatást?

- *Mekkora forrás áll rendelkezésre a terv megvalósításához?*

Bár a tervezési fázisban még nem ismert biztosan, hogy mekkora költség fog rendelkezésre állni a tevékenységek ellátására, de érdemes előzetesen érdeklődni, hogy nagyságrendi becslés alapján lesz-e anyagi fedezet valamennyi tervezett feladat ellátásához, vagy egyéb, külső források igénybevételére is szükség van? A projektek pénzügyi tervezésénél tisztában kell lenni azzal, hogy az intézmény saját forrásból valósítja-e meg a fejlesztéseket, esetleg hazai, vagy uniós pályázati lehetőségek szükségesek a források biztosítására. A pályázati források bevonásánál tekintettel kell lenni az esetleg felmerülő önrész mértékére is.

- *Biztosíthatóak-e a tervezett szolgáltatások, tevékenységek fenntarthatósága?*

A projektek által megvalósítható tevékenységek igen széleskörűek lehetnek. A projektek fajtája, pályázati forrásból megvalósuló projektek esetén a kiírás tartalma meghatározza, hogy milyen tevékenységek támogatására nyílik lehetőség. Azon esetekben, amikor a megvalósítás során

létrehozott termékek, szolgáltatások a projekt zárását követően is hasznosíthatóak és hasznosulnak, számolni kell a fenntartási költségekkel, illetve a külső támogató szervezet által előírt fenntartási kötelezettségekkel.

Egyes projektek esetében, mint pl. amennyiben az intézmény eszközállományának korszerűsítése a cél (pl. székek, asztalok, ágyak stb. beszerzése), a fenntartás nem, vagy nehezen értelmezhető. Abban az esetben azonban, ha informatikai rendszer bevezetéséről, vagy új szolgáltatások kifejlesztéséről, új munkatársak felvételéről és képzéséről beszélünk, már helytálló lehet fenntartási tervet készíteni, amely tartalmazza a kifejlesztett eszközök üzemeltetésének díját, illetve új szolgáltatások esetén annak folyamatos biztosítására fordított összeg személyi és dologi költségvonzatát.

- *Rendelkezésre áll-e olyan anyagi fedezet, amely az akut helyzetek finanszírozására fordítható?*

A projektek megvalósítására tervezett és később rendelkezésre álló forráson kívül az intézménynek számolnia kell az előre nem látható eseményekből származó többletköltségekkel, azok intézményi forrásból történő finanszírozásával. A stratégiai terv elkészítése során a felsővezetők tájékoztatása szükséges a projekt végrehajtásával kapcsolatosan esetlegesen felmerülő fedezet rendelkezésre állásának igényéről.

Érdemes megjegyezni, hogy a körültekintően megtervezett projektek esetében ezen költségek nem, vagy minimális szinten jelentkeznek.

- *Milyen adatokra és elemzésekre van szükségünk a megalapozott tervezéshez?*

A tervezési fázis rövid bemutatásánál már említésre került, hogy a projektek előkészítéséhez és a szakmai tervek összeállításához alapos felkészülés szükséges az intézményben működő gyakorlatokról, szolgáltatásokról, azok hatékonysági mutatóiról, a gazdálkodási adatokról, humánerőforrás rendelkezésre állásáról. Az elemzés körének érdemes kiterjednie a szakterületen már elért eredményekre, hasonló területen végrehajtott projektek beszámolóira, a levont következtetésekre, illetve a jelenleg folyamatban lévő fejlesztésekre.

Ezen információk birtokában tudjuk ugyanis meghatározni azt az akár intézményen belüli, akár az egész szakterületre jellemző kiinduló állapotot, amelyre az innovatív megoldási lehetőséget bevezető szakmai terv épülni fog. Ehhez nyújtanak segítséget a különböző statisztikák, kutatások, külső és belső környezeti elemzések, tanulmányok, eredménykommunikációs kiadványok stb.

A stratégiai terv szakmai elemeinek bemutatása

A kérdések áttekintésével és az azokra adott válaszokkal már egy kész stratégiai terv birtokában lesz az intézmény, amely kellő alapot fog adni a későbbi projektterv és projektdokumentáció elkészítéséhez. A stratégiai terv azonban nem csupán a tevékenységek projektszemléletű tervezéséhez nyújt segítséget. A stratégiai terv ugyanis egyben fejlesztési terv is, amely a szakmai irányvonalak kijelölésében is jelentős szereppel bír.

A stratégiai tervezés a következő szakmai elemek tisztázásához nyújt segítséget, amelyek egyrészt a felsővezetés számára prezentálható üzenetek formájában jelennek meg, másrészt meghatározzák a projekt célját és segítséget nyújtanak a támogatás megítéléséhez szükséges döntés meghozatalában:

- jövőkép (vision)
- átfogó cél (mission)
- alapvető célok (objectives)
- kulcsfontosságú területek (key result areas)
- irányvonalak (goals)

Az alábbiakban ezek áttekintésére kerül sor.

Jövőkép

A jövőkép annak a meghatározása, hogy 5-10 év múlva hova kíván eljutni a szervezet az intézmény által képviselt szakterületen. A jövőkép sokszor nem realiztikus, sokkal inkább idealisztikus, inspiráló, a kívánt cél elérésére irányul és hosszútávú elképzeléseket jelenít meg.

A jövőkép megalkotásának kettős célja van. Felkészítheti egyrészt a szervezetet, az adott intézményt, a szakterület szakmai képviselőit, társszakmákat a jövőbeni feladatokra és tervezett szolgáltatásokra, valamint a következő években bekövetkező lehetséges szervezeti változásokra. Emellett a jövőképről való gondolkodás és célkitűzés lehetőséget ad egy optimális szervezeti működés megrajzolására, amely a szervezetben dolgozók véleményét, a szervezetben rejlő lehetőségeket, fejlesztési irányvonalakat jeleníti meg.

A jövőkép akkor tud a valóságban is minél nagyobb arányban realizálódni, ha az nem egyszemélyes döntés eredménye, hanem valamennyi érintett szereplő bevonásával kerülnek meghatározásra az egyéni, szakmai, szervezeti (gazdasági és pénzügyi) és szakpolitikai célok.

Átfogó, hosszútávú célok

A hosszútávú célok abban különböznek a jövőképtől, hogy reális időtávban határozzák meg az elérni kívánt célokat, amelyekhez a tervezett lépéseket is azonosítják. Az átfogó cél arra ad választ, hogy mi a szerepe, mi a küldetése az intézménynek az általa biztosított szolgáltatások terén. Az átfogó cél mindig konkrét, realiztikus, egy-egy intézkedésre szabott és általában 3-5 évre szól.

Az átfogó cél kapcsolódik a szervezetben végzett tevékenységekhez és szolgáltatásokhoz, amelyek fejlesztése érdekében fogalmaznak meg konkrét célokat és javaslatokat. Az átfogó, hosszútávú célok összhangban állnak a jövőképpel.

Konkrét célok

Az alapvető vagy elérendő célok az intézmény szolgáltatásainak funkcionális működésére vonatkozó célok. Arra adnak választ, hogy milyen megvalósításra váró feladatok vannak a szervezetben, milyen szolgáltatásokat nyújtanak, kivel kell, vagy kellene együtt működni stb.

Az elérendő cél csoportosítására aszerint is van lehetőség, hogy az adott célkitűzéssel mire kívánunk választ kapni.

Eszerint az intézmény által kitűzött célok lehetnek:

Szándékra vonatkozó célok

- A kérdés: miért pont ezt a célt tűztük ki, milyen feladathoz kapcsolódik és milyen okból tűztük ki a célt?
- A válasz például, hogy támogassuk a település lakosait olyan módon, hogy bővítsük a számukra elérhető szolgáltatások körét, könnyebb elérhetőséget biztosítsunk stb.

Iránymutatásra vonatkozó célok meghatározása

- A kérdés: merre felé tartunk?
- A válasz például, hogy fejlesztjük, bevezetjük, vagy javítjuk a szolgáltatásokat, stb.

Eredményre összpontosító célok

- A kérdés: mit akarunk elérni?
- A válasz például: szolgáltatásban résztvevők körének bővítése, a várakozási idő csökkentése stb.

Feladatra összpontosító célok

- A kérdés: hogyan teljesítjük a kitűzött célokat?

- A válasz meghatározására a feladatok teljesítéséhez szükséges, részletekre is kiterjedő tervezési folyamatot kell véghezvinni.

Egyidőben általában 5-8 pontban érdemes meghatározni a megvalósításra váró konkrét célok számát annak érdekében, hogy azok időben és térben megvalósíthatóak legyenek.

Kulcsfontosságú területek

Az elérendő célok meghatározása után számba kell venni, hogy melyek az intézmény által megvalósítandó kulcsfontosságú szakpolitikai területek. Meg kell határozni, hogy melyik szervezeti egységnél, mely szakterületen és milyen típusú változtatásokra van szükség, és ezen belül mi a rangsor - mindezt általában 5-10 pontban, a hosszútávú tervben.

A kulcsfontosságú területek meghatározásakor nem lehet figyelmen kívül hagyni a tervezés területi, szakterületi sajátosságait sem, hiszen eltérő sajátosságai lehetnek egy megyei, kistérségi, vagy nagyvárosi, vagy egy kisebb települési tervezésnek, illetve az ott megvalósuló szakmai programnak. A kulcsfontosságú területek tehát a siker szempontjából fontos tényezők, azok a tevékenységek, amelyeket egy-egy szervezeti egységnek, vagy magának az intézménynek kell megvalósítania.

Érdemes már a tervezés megkezdésekor bevonni a gazdasági, jogi, humán terület szereplőit is, hiszen a források felhasználása, erőforrásgazdálkodás, a szolgáltatások területén bekövetkező jogszabálmódosítási követelmények ismerete a tervezéskor segíti a későbbi megvalósítást.

Irányvonalak meghatározása

Az irányvonalak meghatározása arra ad választ, hogy mit kell elérnie az intézménynek a szakterületen tervezett fejlesztések segítségével.

Egy-egy kulcsfontosságú terület esetében ezt 4-6 pontban érdemes meghatározni.

A tervezés folyamatának célját a következőkben lehet összefoglalni:

- tisztázza az intézmény és a szakma feladatait érintő célkitűzéseket,
- meghatározza a szakpolitikai irányvonalakat és prioritásokat,
- támogatja a döntéselőkészítő folyamatot és keretet ad a döntéseknek,
- segíti a pénzügyi források megfelelő felhasználását, és a humán erőforrás tervezését,
- figyelmeztet a tervezésnél figyelembe veendő kritikus pontokra.

Fentieket összefoglalva tehát a stratégiai tervezés hozzásegíti a döntéshozókat, hogy az újító megoldások részleteinek megismerése mellett tudjanak hozzájárulni az intézmény által kitűzött célok megvalósításának képviseléséhez.

Mindemellett a megfelelően előkészített szakmai és pénzügyi terv alátámasztásának célja, hogy akár a döntéshozók, akár az intézmény egésze számára tisztázásra kerüljenek azok a részletkérdések, amely alapján látható, hogy a célkitűzések egy reális és megvalósítható projektet mutatnak be, amely mellett a munkatársak elköteleződhetnek és a közös döntés eredményeként magukénak érezhetik a megvalósítás előtt álló projektet.

Időtervezés, határidők, mérföldkövek

A projekt időterve

A projekt időterve az eredményes megvalósításhoz szükséges tevékenységek teljesítésének ütemezését foglalja magában. Az időtervben a feladatok, tevékenységek sorrendjét és időtartamát grafikus módon is célszerű megjeleníteni, és megosztani a megvalósítás minden résztvevőjével és érdekeltjével, hiszen ezzel biztosíthatjuk a kommunikáció és a feladatmegvalósítás gördülékenységét. Az időtervnek kellően részletezettnek kell lennie, hogy minden résztvevőnek megfelelő információval szolgáljon. A jó időtervben az is megjeleníthető, hogy az ütemezett tevékenységek milyen aktuális teljesítettségi szinten állnak, így a projekt előrehaladása és az esetleges csúszások is nyomonkövethetővé válnak.

Az időterv fontos eleme a mérföldkövek megjelenítése. A mérföldkövek fontos állomások, referencia pontok a projektben, amelyek segítségével nyomon követhetjük a projekt előrehaladását. A mérföldkövekhez kapcsolódnak előre meghatározott elvárt eredmények, indikátorok is, amelyek teljesülését vizsgálni kell az egyes mérföldköveknél. A mérföldkövek tehát olyan állomások, amelyeket a meghatározott időpontokban el kell érnie a projekt előrehaladásának ahhoz, hogy a tervezett projektcélok megvalósulhassanak.

A mérföldkövek kijelölésénél és definiálásánál törekednünk kell a konkrét és pontos megfogalmazásra. Ennek megfelelően célszerű minden mérföldkövet három dimenzió mentén megfogalmazni: meghatározzuk az elérni kívánt állapotot, azon feltételeket, amelyek a célzott állapot eléréséhez szükségesek, és egy időpontot, ami a meghatározott állapot elérésének befejezési idejét jelöli ki. A feltételek meghatározásánál törekedni kell arra, hogy specifikusak, mérhetőek, relevánsak és teljesíthetőek legyenek a kijelölt időpontig.

Projekt ütemezési technikák

A projekt ütemezését oszlop- vagy sávdiagramon, valamint háló alapú diagramon is megjeleníthetjük.

A *Gantt féle sávdiagramon* a projekt során megvalósításra kerülő tevékenységek egymás alá kerülnek, az időt pedig a vízszintes tengely jelöli. A sorokban az egyes tevékenységek mellett elhelyezett sávval jelezzük az adott tevékenység kezdési és befejezési időpontját, így jól láthatóvá válik annak időtartama is, illetve könnyen áttekinthető a tevékenységek egymáshoz viszonyított sorrendje és az időbeli átfedések.

A Gantt-diagram előnye, hogy egyszerűen elkészíthető, azonban nem teszi láthatóvá a tevékenységek logikai összefüggéseit, így azt sem, hogy az egyes tevékenységek csúszása milyen hatással van a többi tevékenységre, valamint a projekt befejezési időpontjára. A Gantt diagram leírása megtalálható jelen tanulmány Projektmenedzsment eszközök című fejezetében, a diagram szerkeszthető változata pedig a tanulmányhoz tartozó Excel formátumú mellékletben.

Az ütemterv megjelenítésének komplexebb módja a hálótervezés. A *hálódiagram* elkészítésekor a tevékenységeket nyilakkal vagy geometriai alakzatokkal jelölhetjük. A háló megjeleníti a teljes tevékenységsorozatot, láthatóvá és nyomon követhetővé teszi a résztevékenységek sorrendjét, egymásból való következését, vagy egymástól való függetlenségét, és párhuzamos elvégezhetőségét. A diagram elkészítésének alapfeltétele a projekt során felmerülő összes tevékenység összegyűjtése, majd ezen tevékenységek közötti logikai kapcsolatok feltárása. A hálóterv elkészítésének és elemzésének fő lépései a tevékenységlista és a munkalebontási szerkezet kidolgozása, a tevékenységek közötti kapcsolatok feltárása, követési vagy megelőzési lista készítése, az időadatok becslése, a háló szerkesztése, a háló időelemzése, a fontos információk kinyerése, végül az eredmények kiértékelése. Bonyolultabb tevékenységeknél a háló felrajzolásához szükséges a teljes követési listából közvetlen megelőzési vagy követési lista elkészítése. (Ez azt jelenti, hogy egy tevékenységet több tevékenység is megelőz, de a közvetlen megelőzési listában csak azt vesszük figyelembe, amelyik közvetlenül megelőzi.)

Ezen ütemezési mód előnye, hogy jól követhető a munkafolyamatok tényleges végrehajtása, így időben felismerhető az esetleges lemaradás a tervhez képest, és időben beavatkozhatunk, hogy elkerüljük a nagyobb időbeli csúszást.

A fentiek közül bármelyik módszert választjuk, tudnunk kell az egyes tevékenységek várható időtartamát. Az időbecslés során kétféle becslést végzünk el az időadatok alapján, amelyek különböző fizikai paramétereket írnak le. Az első becslés a végrehajtási idő becslése, vagyis annak az időtartamnak, vagy időkeretnek, a becslése, amely a tevékenység végrehajtásához szükséges.

A végrehajtási időnél a tevékenység kezdete és befejezése közötti időszakot becsüljük meg naptári egységben. A végrehajtási időt három módon nevezhetjük:

1. naptári idő
2. becsült idő
3. átfutási idő

A második paraméter amelyet meg kell becsülnünk, az a munkaráfordítás mennyisége. Munkaráfordításnak nevezzük azt az időtartamot, amely alatt egy erőforrás egy adott tevékenységgel foglalkozik, és ennek az eredménye ténylegesen megjelenik. A munkaráfordítás mértékét négy módon mérhetjük:

1. munkaóraban
2. munkanapban
3. emberóraban
4. embernapi

Optimális esetben a fenti két érték lineáris összefüggésben van egymással, vagyis a végrehajtási idő és a munkaráfordítás egyenesen arányosan mozog.

Az időbecslésre különböző módszerek állnak rendelkezésre. Intuitív becslést akkor szokás alkalmazni, ha nem áll rendelkezésre megfelelő mennyiségű adat, idő, vagy tapasztalat a tevékenység pontosabb megtervezéséhez. Ha van lehetőség az érintettek bevonására, akkor alkalmazható a részvételen alapuló becslés. A tapasztalaton alapuló becslés alkalmazása akkor lehetséges, ha a csapatban van olyan résztvevő, aki már részt vett hasonló jellegű projektek tervezésében és levezetésében és rendelkezik elegendő tapasztalattal. Az előírásokon és számításokon alapuló becslés abban az esetben alkalmazható, ha rendelkezésre állnak jellemző egységnyi időtartamokra vonatkozó adatok, ami leginkább termelési, illetve beruházási projektek esetén jellemző.

Költségtervezés

A költségtervezés célja és lényege, hogy annak során meghatározásra kerüljenek az egyes megvalósítandó tevékenységek erőforrásigényének költségei, majd ezeket egységes formában összesítsék. Ezek az erőforrások adódhatnak például a munkaerő költségéből, akik részt vesznek a fejlesztésekben, anyagköltségéből, a felhasznált eszközök költségeiből, vásárolt szolgáltatásokból, vagy az infrastruktúra fejlesztéséből.

A költségek előzetes becslése származhat:

- korábbi, hasonló tevékenységek megvalósításának tapasztalataiból,

- alapulhatnak hasonló múltbéli adatokon,
- megkötött szerződésekben foglalt árakból,
- iparági egységköltségekből (építési költségek, anyagköltség, órabér stb.),
- szakértői véleményből, vagy előzetesen bekért árajánlatokból.

A költségtervben nem csupán az egyes tevékenységekre becsült költséget kell feltüntetni, de azokat költségtípusonként is el kell különíteni (személyi, szállítói és dologi költségek). A pontos tervezéshez a feladatok ütemezése alapján a kiadások időbeniségét is érdemes megjeleníteni a pénzügyi tervben annak érdekében, hogy a szervezet számolni tudjon az adott időszakban felmerülő költségekkel.

A hangsúly a költségek minél pontosabb számbavételén, azok szükséges és elégséges mértékének meghatározásán van.

Pénzügyi terv

A pénzügyi tervben, azaz jelen esetben a projekt költségvetésében a projekt feladatok megvalósításához szükséges összes becsült költséget tüntetjük fel.

Ahogy a stratégiai tervezés esetében is említettük, a szakmai tevékenységek és azok pénzügyi vonzatának megtervezése a projekttervezés egyik legkritikusabb pontja, amely kihatással van az egész projektidőszakra. A tervezés során kialakult pénzügyi terv időközben módosítható és a tapasztalatok alapján többszöri módosításon is esik át. A költségtervezés során azonban már a kezdetekkor törekednünk kell arra, hogy a tevékenységekhez szükséges erőforrásokat megfelelően mérjük fel, a pénzügyi terv reális képet mutasson.

Amennyiben a projekt az egyes tevékenységek megvalósítására fordított bekerülési ár alultervezése okán a költségkeret túllépésével valósul meg, úgy a szervezetnek tartalékkal kell rendelkeznie a szükséges forrás pótlás érdekében.

A költség túllépés okai a következőkből fakadhatnak, amely pontokra a tervezés során nagyobb figyelmet kell fordítani:

- az előzetes becslések irreálisan alacsony összege,
- a korábbi tapasztalatokra épített költségek időközbeni árdrágulásainak figyelmen kívül hagyása,
- korábbi szerződéses megrendelések mennyiségi kedvezményei,
- a projekt során bekövetkező, előre nem látható technikai problémák,
- projekttervezési anomáliák,
- a teljesítés közben felmerülő többletigények,
- gazdasági, politikai és egyéb külső tényezők.

Amennyiben az látható, hogy a költségek a rendelkezésre álló kereten felül fognak jelentkezni, azonnali beavatkozásra van szükség. A szervezet vezetőjének döntésén múlik, hogy további költségeket allokál a projekt megvalósítására, vagy adott esetben úgy dönt, hogy költség-haszon elemzés alapján a projekt nem váltotta ki a kívánt hatást, ugyanis nagyobb költségráfordítást igényel, mint amennyi hasznot hozhat.

A projekt tervezése (és megvalósítása) során mindvégig arra kell törekedni, hogy minél megbízhatóbb adatokkal és módszerekkel dolgozzunk és folyamatosan nyomonkövessük a tervekhez képest történt változásokat.

Külső finanszírozási forrás igénybevétele mellett megvalósuló fejlesztéseknél a költségek tervezésénél fennáll annak a veszélye, hogy a pénzügyileg nem alátámasztott, vagy túltervezett projekteket elutasítják. Szintén kockázatos, ha a költségek alultervezettek, azonban a projekt támogatást nyer és azt a rendelkezésre álló forrásból kell megvalósítani, a szervezet egyéb tevékenységekre tervezett pénzügyi keretéből történő elvonással.

Annak érdekében, hogy a pályázati forrásból megvalósuló projektek esetén minden elszámolható költséget be tudjon tervezni a szervezet a költségvetésébe, a költségek vonatkozásában minden esetben a pályázati kiírást és a pályázati kitöltési útmutatót kell részletesen áttekinteni. Ezen kiírás tartalmazza azon tételeket is, amelyek a pályázat keretében nem elszámolhatóak.

Ahhoz, hogy a költségvetésben betervezett összeg a projekttel összefüggésben elszámolható legyen, általában az alábbi feltételeknek kell megfelelniük:

- közvetlenül kapcsolódjon a projekt megvalósításához,
- feleljen meg a gazdaságosság és költséghatékonyság alapelvének,
- felmerülése igazolható legyen,
- valamint a költség mértéke illeszkedjen az aktuális piaci árakhoz.

A hazai forrásból, vagy európai uniós finanszírozási támogatásból megvalósuló projekt esetében a Támogató előírhat bizonyos mértékű önrész vállalását, amelyet - az előre nem látható kockázatokból fakadó költségeken felül - a szervezetnek be kell kalkulálnia a gazdálkodási kiadásai közé. A pályázat benyújtása előtt tehát érdemes összevetni a projekt teljes költségigényét a rendelkezésre álló pályázati támogatás lehetséges összegével, amelynek különbsége megadja az intézményi önrész ráfordításának összegét.

Költségbecslés

A következőkben bemutatjuk a projekt lehetséges becslési technikáit, amelyek a tevékenységekhez rendelt idő és költségek előrejelzésére szolgálnak.

A becslés - lényegéből eredően - nem nyújt pontos és egzakt számadatokat, hanem előrevetíti a várható költségeket bizonyos pontossággal. A tervezés során kalkulált számok tehát csupán

közelítő értékeket mutatnak. Minél több idő telik el a projekt megvalósításból, a becsült és tervezett értékek annál pontosabb számadatokat fognak mutatni.

Az alábbiakban bemutatjuk a legelterjedtebb becslési eljárásokat.

I. Szakaszos becslés

A szakaszos költségbecslés alapját a projekt egyes fázisai jelentik. A szakaszok projekten belüli előzetes megtervezése jelenti tehát a feltételét ezen becslési módszernek. Az egyes szakaszokon belüli tevékenységek tervezése és azok pénzügyi vonzatának kalkulációja valósul meg a szakaszos becslés során, azaz ez az eljárás egy adott projektszakasz költség- és ütemtervét határozza meg.

A módszer hátránya, hogy a fejlesztési ciklus elején még nagy eltérés lehet a becsült és valós költségek között, így a bizonytalanság okán nem lehet pontos és a fejlesztését zárásáig fennálló pénzügyi tervet készíteni.

II. Két lépésből álló szakaszos becslés

A két lépcsős tervezés lényege abban áll, hogy a projektszakaszokat különböző pontossággal tervezi meg a módszer. Ahogy a szakaszos becslés kapcsán említettük, a módszer bizonytalansága abban áll, hogy a fejlesztés elején még nem ismertek a valós költségek, az egész pénzügyi terv nagyságrendi becslésre alapul. Ezzel szemben a két lépésből álló szakaszos becslés pontossága abban rejlik, hogy míg a szakaszos becslés a teljes projektre nagyságrendi becsléssel él, úgy a két lépésből álló szakaszos becslés az első szakaszra részletes költségtervet készít, a további szakaszokra pedig nagyságrendi kalkulációt végez. Az első szakasz lezárásával újrabecslí a tevékenységek megvalósításához szükséges forrásokat, így pontosabb pénzügyi terv áll rendelkezésre a projekt további szakaszainak végrehajtásához. Amennyiben több szakaszból áll a projekt, a becslések a soron következő szakasz lezárásával ismételtén újraszámolásra kerülnek.

Előnye:

- Bármikor leállítható a projekt, mivel szakaszonként előrelátható a költségterv,
- csökken a kockázat, mivel csak adott szakaszra terveznek,
- pontosabb képet mutat, mivel minden szakasznál történik becslés.

Hátránya:

- Felmerülhetnek váratlan költségek és ezáltal meg is hiúsulhat a projekt,
- költségátállítás esetén a team nem vállalja a felelősséget és eltűnik, így a költségek nem térülnek meg.

III. Arányos becslés

A módszert fentről lefelé becslésnek is hívják. Ebben az esetben a projekt egészére készítünk becslést, majd az egyes szakaszokhoz százalékos megoszlásokat rendelünk annak alapján, hogy milyen arányt képviselnek az egész projekten belül.

Az arányos becslést a szakaszos becslési módszerekkel együtt is szokták használni, így pontosabb számítás kapható.

Az arányos becslés alapja a WBS (Work Breakdown Structure) modell. Ennek lényege, hogy a projekt során megvalósítani kívánt, illetve az azokhoz szükséges tevékenységeket feladatokra, konkrét résztevékenységekre bontjuk, amellyel a megvalósítás ütemezését és a sikeres projektmegvalósítás humán és tárgyi feltételeit egy rendszerben ábrázolhatjuk.

A módszer három fajtáját különböztethetjük meg:

- Folyamatorientált: A végrehajtáshoz szükséges folyamatokat írja le és rendszerezi.
- Tárgyorientált: A projekt tartalmát a részegységek szerinti feladatok alapján adja meg.
- Vegyes: A fenti kettő kombinációja.

IV. Parametrikus becslés

Ez a fajta becslési forma elsősorban a projekttervezés korai szakaszában alkalmazható, amikor a projektnek még csak a körvonalai látszódnak, akár még pontos tevékenységütemezéssel sem rendelkeznek azok a személyek, akik a fejlesztéseket megtervezik.

A parametrikus becslés arra a feltevésre épít, hogy a tervezett projekt egyes tevékenységei, vagy akár az egész projekt paraméterei megegyeznek egy, a szervezet korábbi tapasztalatokon nyugvó tevékenységével, amelyet kiindulópontnak tekinthetnek. Ezen költségek ismeretének birtokában a tevékenységhez szükséges erőforrások alapegységét szorozzák meg azzal a súlyszámmal, amely várhatóan teljesíteni tudja a kitűzött célokat. A paraméterek (a projekt eredményeinek és tevékenységelemeinek) számszerűsítése ezen becslési mód kapcsán elengedhetetlen.

Pl. egy ember egy nap kb. 10 fő részére tud szolgáltatást nyújtani. Amennyiben egy új szolgáltatás bevezetése, vagy meglévő szolgáltatás fejlesztése a cél, akkor 1000 fő részére nyújtandó szolgáltatáshoz szükséges idő kiszámítása:

1 ember által az új szolgáltatás bevezetésének hossza: $1000/10=100$ nap

Ezt a fajta módozatot érdemes a szakaszos becsléssel (lásd fent) együtt alkalmazni, így nagyobb pontosság érhető el a projekt megvalósítása során.

V. Lentről felfelé, vagyis tevékenység alapú költségbeclés

Ez a fajta technikai akkor alkalmazható, ha már kialakult a projekt tevékenység-struktúrája, ismert a projekt megvalósításához szükséges időtáv és az ehhez szükséges erőforrás-igény. Amennyiben ezen ismeretek birtokában készítjük el a tevékenység alapú költségbeclést, akkor ez adja a legpontosabb beclést a projekt pénzügyi tervezéséhez.

A beclés tehát az egyes, projektben tervezett tevékenységekből indul ki. Részfeladatonként kerül beclésre a fejlesztéshez szükséges ráfordítás mind az időbeniség, mind pedig a költségek tekintetében. Az így kapott költségek összeadásával alakul ki a projekt teljes költségvetése.

Amennyiben még nem ismert minden, a célok eléréséhez szükséges résztvékenység, akkor célszerű ezt a módszert a részletes szakaszbeclésekkel együttesen alkalmazni.

Fentiek alapján megállapíthatjuk, hogy az intézmény jövőképeként megfogalmazott célok elérésére és a fejlesztési igények kielégítésére indított projekteket a tevékenységek, és a költségek pontos letervezésével kell kezdenünk. A projekteknek volumenük alapján jelentős költségvonzatuk lehet, amelyet azok indítása előtt minél pontosabban kell látnia szervezetnek.

A költségek beépítése a pénzügyi tervbe kockázattal járhat a szervezet számára abban az esetben, ha túlzóan magas, vagy alacsony költségekkel kalkulál az egyes tevékenységek vonatkozásában mindamelllett, hogy számolnia kell az előre nem látható eseményekből, újonnan felmerülő igényekből eredő többletköltségek terheivel is.

A projektek tervezése során tehát nem csupán a szakmai tevékenységek felépítését és megvalósíthatósági tervét kell részletesen áttekinteni annak időbeni ütemezésével, hanem a projekt költségigényét is pontosan meg kell tervezni. Ez a feladat gondos előkészítést és jelentős idő- és energiaráfordítást igényel. A munkatervnek, a humánerőforrás-tervnek és a pénzügyi tervnek szorosan egymásra kell épülnie annak érdekében, hogy a szervezet minimálisra csökkentse a hibás tervezésből fakadó negatív következményeket.

Projektek megvalósítása és projektmenedzsment szemléletű működés a szervezetben

Jelen fejezet keretein belül javaslatot teszünk egy olyan, a projektek szakszerű és hatékony megvalósítását támogató működési modell kialakítására, amely hosszú távon és átlátható módon képes biztosítani az intézményen belül megvalósítandó projekttevékenységek sikerét, valamint a hazai költségvetési, illetve az uniós finanszírozási források szakszerű felhasználását és az erőforrások megfelelő allokálását.

A modell kiindulási alapjául az Európai Unió projekt specielis megvalósítási követelményrendszeréből adódó egyedi jellegzetességek szolgálnak azzal, hogy az adott modell alkalmazható adott intézményen, vagy szervezeti egységen belül is olyan módon, hogy a munkatársak alaptevékenysége mellé társul a projekt megvalósítása során keletkező feladat.

Az alábbi szervezeti felépítés és feladatstruktúra tehát a projektben közreműködő személyek hierarchiáját, valamint a projektek végrehajtása során ellátandó feladatok körét mutatja. A modell megalkotásával célunk egy, a projektek megvalósítása szempontjából valamennyi releváns közreműködő személy helyét és szerepét meghatározó együttműködési platform felvázolása, amely akár a jelenlegi, akár a jövőben realizálódó pályázati források befogadását és menedzselését is támogatja.

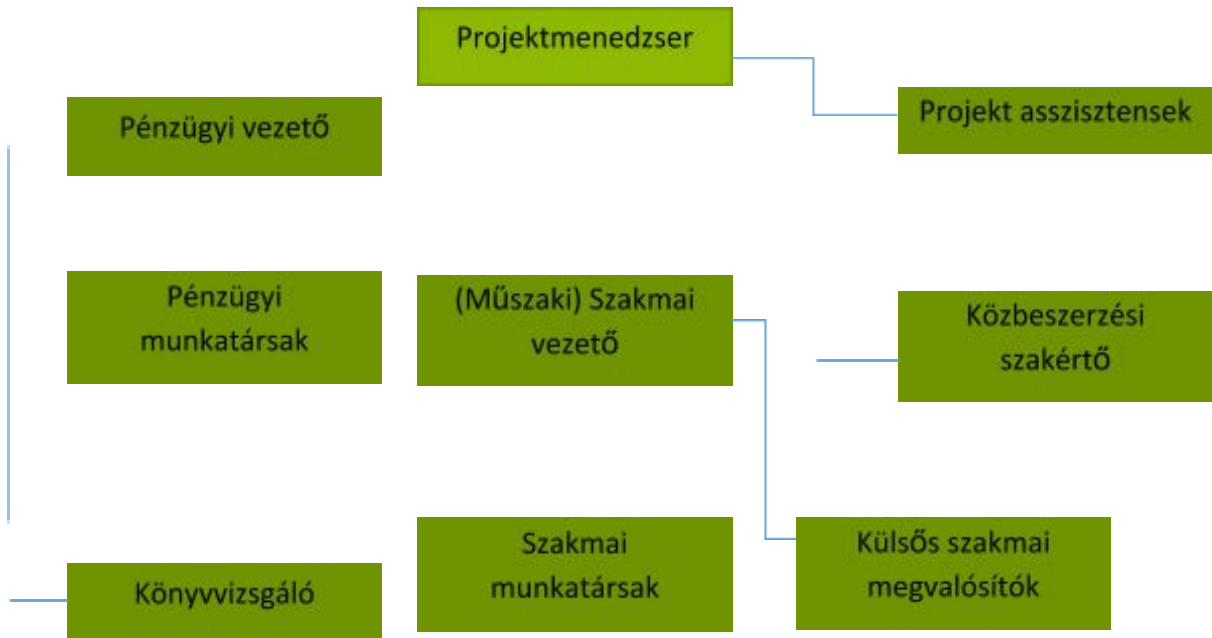
Az egyértelmű feladat- és hatásköri lehatárolások, valamint a folyamatmodellek révén az egyes szereplők pontos iránymutatást kaphatnak a projektmegvalósítás terén megfogalmazott elvárásokról, ezáltal minimalizálva az előre nem tervezett, ad-hoc módon jelentkező, gyakran információs deficittel végrehajtandó többlet feladatok körét, illetve a szakértelem késve történő bevonásából eredő utólagos korrekciók mennyiségét.

A modell alapvetően abból indul ki, hogy az intézmény szervezeti rendszerében a projektszerű feladatellátás technikai lebonyolításával kapcsolatos legtöbb információ és gyakorlat nem, vagy csak részben áll rendelkezésre, tehát a modell amellett, hogy az egyes szereplők feladat- és felelősségi körét megjeleníti, azt is bemutatja, hogy milyen speciális szaktudás szükséges a hazai költségvetési forrásból, vagy az Európai Unió által finanszírozott, nagyobb volumenű projektek szabályos megvalósítása érdekében.

A projektek megvalósítása, a projektszerű működési modell garantálni tudja az információk egy csatornán történő áramlását és naprakészen tartását, a folyamatok nyomon követését, valamint a teljes kontroll megvalósítását.

A projekt végrehajtásának szervezete

Tekintve, hogy a tanulmány nem csak egyetlen projekt, hanem egy komplex projektszervezeti struktúra kialakításának javasolt felépítéséhez készül, az alábbiakban felvázolunk egy, a projektek sikeres megvalósításához szükséges, általános szervezeti ábrát.



2. ábra: Projektszervezet általános felépítése

Az egyes projekteket a projektmenedzser irányítja, az ő tevékenységét a projektasszisztens segíti, aki adminisztratív feladatokat lát el és felel az esetlegesen előírt, vagy elvárt dokumentációs kötetmek betartásáért.

A pénzügyi vezető irányítja és felügyeli az adott projekt megvalósítását a pénzügyi, gazdasági, számviteli területen. Támogatja a projektmenedzser munkáját, beszámolási kötelezettséggel az intézmény gazdasági területért felelős vezetőjének tartozik. Fontos, hogy az egyes munkakörök, tevékenységek, szakmai eredménytermékek projektbe történő beépítése és elszámolása előtt a projektmenedzser és a pénzügyi vezető jóváhagyása megtörténjen annak érdekében, hogy a szakmai indoklás és az elszámolhatóság biztosított legyen.

A szakmai – illetve beruházási projekt esetén műszaki – vezető feladata a szakmai tevékenységek tervezése, illetve az azok megvalósításában való közreműködés. Ezen felül nyomon követi és irányítja az adott projektben résztvevő szakmai munkatársak tevékenységét. A szakmai vezető munkáját a szakmai asszisztens segítheti.

A könyvvizsgálatot és – amennyiben az intézményben nem dolgozik közbeszerzési szakértelemmel bíró munkatárs – a közbeszerzést külső szakértő végzi, ugyanígy egyes szakmai feladatok ellátására is igénybe vehetők külső szolgáltatók, szakértők.

Amennyiben a projektfeladatok végrehajtása az intézményben dolgozó munkatársak által valósul meg, célszerű többletdíjazásban részesíteni a tevékenységben résztvevő személyeket. Amennyiben a feladatok volumene megkívánja, a projekt megvalósítási időszakában, a projekt céljainak teljesülése érdekében javasolt külső erőforrás bevonása, meghatározott időre, fő- vagy részállásban foglalkoztatott munkatárs felvétele.

A projektszervezet tagjait és javasolt munkaköri feladatait a későbbi alfejezetekben tárgyaljuk.

A projekt team felépítése, tevékenységi körei

A projektek megvalósítására javasolt (európai uniós forrásból finanszírozott projektek esetén kötelező) dedikáltan kinevezni egy fő projektmenedzsert, akinek feladata és felelőssége a teljes projekt megvalósításának felügyelete, azaz eredményes és hatékony működtetése. E feladata elvégzéséhez hatáskört kap, és így felelőssé válik az ott folyó tevékenységért. Tekintettel a projektek volumenére, azok biztonságos megvalósításához szükség lehet akár belső munkatársak adott projektfeladattal való megbízására, vagy a humánerőforrás projektmegvalósítás érdekében történő bővítésre.

A projektek megvalósításához a projektmenedzser munkáját pénzügyi vezető, szakmai vezető, koordinátorok, asszisztensek és szakértők segíthetik. A munkatársak feladataikat teljes, vagy részmunkaidőben is elláthatják a szervezetben belső munkatársként, vagy megbízott szakértőként. A projektek szabály- és szakszerű megvalósításához (szintén külső, vagy belső munkatárs megbízásával) javasolt jogász és közbeszerzési szakértelem biztosítása.

Feladat- és felelősségi körök

Az alábbiakban a projektmegvalósításhoz tartozó főbb munkakörök feladatlírását mutatjuk be. Tekintettel arra, hogy a szakmai megvalósításban résztvevő munkatársak speciális feladatot látnak el az egyes projektekben, így feladatkörük nem kerül jelen leírásban kibontásra.

A feladatok felsorolásánál törekedtünk arra, hogy minden olyan felelősségi kör felsorolásra kerüljön, amely akár nagyobb volumenű, külső forrás felhasználásával megvalósuló projekt esetén szükséges lehet.

A valós tevékenységek az adott projekt függvényében változhatnak, egyes elemei kikerülhetnek a megbízásra/felvételre kerülő munkatárs feladatlírásából, de adott projekt tevékenységi körének speciális voltából adódóan akár ki is egészülhetnek további elemekkel.

Projektmenedzser/Projektvezető

A projektmenedzserrel szemben támasztott minimumkövetelményeket, amennyiben a projekt Megvalósíthatósági Tanulmánya külön nem tartalmazza, az intézmény, vagy az általa megbízott személy határozza meg a projekt volumene és tevékenységei alapján.

EU-s pályázat esetén célszerű meghatározni az EU-s projektek terén szerzett tapasztalatot, illetve a vezetői gyakorlatot. Az elvárások meghatározásánál olyan feltételek előírása javasolt, amelyek ellenőrizhetőek, kézzel foghatóak (pl. végzettség, korábbi munkatapasztalat).

A projektmenedzser feladatai:

- A projekttevékenységek irányítása, az ütemezett megvalósítás, illetve az elszámolhatósági szempontok szerinti működés biztosítása;
- a szakmai és menedzsment munkatársak irányítása, ellenőrzése;
- a projektben résztvevő munkatársak kiválasztási eljárásában való részvétel (opcionális);
- felelősség a projekt tevékenységeinek tervezett ütemezés szerinti megvalósításáért,
- konzorciumban megvalósuló projekt esetén a partnerekkel történő egyeztetések lefolytatása, azokon való részvétel;
- formális és informális kommunikációs csatornák üzemeltetése, rendszeres egyeztetések összehívása az érintett felek bevonásával;
- felelősség a projekt megvalósításához kapcsolódó belső és külső előrehaladási jelentések, változásbejelentések, támogatási szerződés módosítások elkészítéséért, az EPTK, vagy egyéb adatszolgáltatási felületre történő feltöltés ellenőrzéséért (uniós projektek esetén);
- a projekttevékenységgel összefüggő együttműködési megállapodások, szabályozások kidolgozásának előkészítése, véleményezése;
- konzorciumi partnerek, érintett vezetők tájékoztatása a projekt előrehaladásáról;
- felelősség a szakmai eljárásrendek, protokollok, módszertanok előkészítéséért;
- felelősség a szakmai dokumentációs rend kidolgozásáért, aktualizálásáért, a dokumentációs rend betartásáért;
- felelősség a rendezvények szakmai programjának minőségéért;
- szakmai fórumokon, megbeszéléseken és konferenciákon való részvétel;
- projektet érintő ellenőrzéseken való részvétel;
- az intézmény belső egyeztetéseiben való részvétel (opcionális, amennyiben nem belső munkatárs kerül megbízásra a projekt vezetésével).

A projektkoordinációval kapcsolatos feladatok

Az intézményben indított projektek végrehajtásához rendelt koordinációs feladatok a projektmenedzser munkáját segítik az ütemezett és szabályszerű végrehajtásban, amelyhez a tervezett tevékenységek volumenéhez mérten javasolt legalább egy fő koordinációs feladatot ellátó munkatárs felvétele/intézményen belüli megbízása. A projektkoordinátor kapcsolatot tart

az intézmény beszerzési feladatokat ellátó munkatársával, a humán, jogi, bér és munkaügyi feladatokat ellátó munkatársakkal, a külső közbeszerzési tanácsadóval, a kötelező nyilvánossági elemek megvalósulása érdekében végzi a projekt kommunikációs feladatait, valamint felel az adminisztrációs és nyilvántartási feladatokért.

A projekt koordinációs munkatárssal szemben támasztott elvárások között - európai uniós forrás felhasználásával megvalósuló projekt esetében - javasolt megjeleníteni a több éves EU-s projektben való részvételt, az európai uniós projektek adminisztrációjában való jártasságot, valamint a beszerzésekkel kapcsolatos gyakorlati tapasztalatot.

A projektkoordinációt végző munkatárs feladatai:

Koordinációs feladatok:

- A projektmegvalósítás adminisztrálása oly módon, hogy az megfeleljen az intézmény által kiadott és irányadó szabályzatoknak, valamint - külső forrásból megvalósuló projekt esetén - a pályázat elszámolhatóságára vonatkozó előírásoknak;
- az adminisztráció naprakészen tartása;
- a projekten belüli beszerzések és közbeszerzések előkészítése, a projekt beszerzési terve alapján az eljárások előkészítése, elindítása;
- az intézmény beszerzési szakterületének iránymutatása alapján a közbeszerzési eljárások rögzítése az EMIR rendszerben (uniós finanszírozású projekt esetén, a beszerzés értékhatárától függően);
- adatszolgáltatás a beszerzési szakterület részére a projekt, illetve az intézmény közbeszerzési tervének elkészítéséhez;
- a projekttevékenységek nyomon követése, a tervtől való eltérés jelzése a projektmenedzser felé;
- felelősség a statisztikák, beszámolók formai és tartalmi ellenőrzéséért, összesítéséért;
- részvétel a projektet érintő külső és belső szakmai beszámolók, változásbejelentések, támogatási szerződés módosítások, projekt jelentések megfelelő minőségben való elkészítésében;
- infrastrukturális feltételek megteremtésében való részvétel, igények jelzése;
- részvétel a projektmunkatársak kiválasztási eljárásának előkészítésében, az igények jelzése az intézmény HR, bér és munkaügyi területén dolgozó munkatárs felé (opcionális);
- a projektmenedzser iránymutatása alapján felelősség a projekt keretében vállalt kommunikációs vállalások teljesítéséért.

Adminisztratív feladatok:

- A projekt keretében használt, az intézmény belső iratkezeléséhez tartozó, projekt arculati elemekkel ellátott iratminták elkészítése, szükség szerinti aktualizálása;

- a megbeszélésekről jelenléti ív és fotódokumentáció vezetése;
- a projekt keretében keletkező dokumentáció kezelése, iktatása, irattározása, lefűzése;
- papíralapú és elektronikus küldemények átvétele, postázás;
- utazási és kiküldetési elszámolásához kapcsolódó támogató tevékenység – szükséges dokumentumok (pl. jelenléti ív, beszámoló) összegyűjtése, aláírásra felterjesztése, pénzügyi feladatot ellátó munkatárs felé ellenőrzésre átadása (opcionális).

Jogi szakértelem biztosítása a projekt-megvalósítás támogatása érdekében

A projektek megvalósítása során pl. a munkatársak felvétele, szerződések elkészítése, beszerzések előkészítése és lefolytatása kapcsán több jogi kérdés merülhet fel. Annak érdekében, hogy az adott projekt esetében felmerülő új feladatok (pl. új szolgáltatás bevezetése, építési beruházás esetén az engedélyek beszerzése stb.) jogszabálynak való megfelelése is biztosított legyen, javasolt jogi szakértelemmel bíró munkatárs alkalmazása/megbízása a projektteam kötelékében.

Amennyiben a jogással szemben támasztott elvárások közé a közbeszerzési feladatokban való jártasság is bekerül, úgy feladatkörébe olyan típusú tevékenységek is utalhatóak, amelyek a közbeszerzési eljárás előkészítésével, bizottsági feladatokkal kapcsolatosak, ezzel mérsékelve a szervezet beszerzésekkel foglalkozó munkatársára háruló feladatokat.

Jogi szakértelemmel bíró munkatárs feladatai:

- Felelősség a projekt megvalósításához szükséges szerződések tervezeteinek elkészítéséért, véleményezésért, jogi szempontú átvizsgálásáért;
- folyamatos jogi szakmai támogatás nyújtása a projekt tevékenységeinek megvalósulása érdekében (jogszabályfigyelés, jogi állásfoglalások és útmutatók készítése);
- a szervezet beszerzési munkatársával együttműködésben a projekt során felmerülő (köz)beszerzési eljárások elkészítésében, ajánlattételi felhívások, műszaki leírások, kapcsolódó vállalkozási szerződések előkészítésében való részvétel;
- a Bíráló Bizottságok felállításának előkészítése, a Bizottság munkájának teljes körű segítése (megbízólevelek elkészítése, bontási és értékelési jegyzőkönyv, felterjesztések elkészítése);
- a beszerzésekkel foglalkozó munkatárs iránymutatása alapján Ajánlattételi felhívások, eredményről szóló tájékoztatás megküldése a Közbeszerzési Hatóság részére;
- együttműködési megállapodások előkészítése és koordinációja; az aláírási folyamat támogatása;
- együttműködés különösen a jogi szakterületen dolgozó munkatársakkal, valamint az egyéb társosztályokkal a projektek jogszabályok szerint történő megvalósítása érdekében.

A pénzügyi terület feladat- és felelősségi körei

Ahogy erre már több esetben is kitértünk, bizonyos - főként nagyobb volumenű, vagy uniós forrásból megvalósuló - pályázatok esetében a pénzügyi vezetői feladatokat külső pénzügyi tanácsadók, vagy erre szerződötített projekt munkatársak látják el. Természetesen ez nem feltétlenül jelent hátrányt, hiszen olyan speciális elszámolási szabályokat kell figyelembe venni, melyhez nem árt a több éves projektek területén szerzett elszámolási tapasztalat, amely sok esetben az intézményen belül nem áll rendelkezésre.

A pénzügyi folyamatok terén fontos azonban lehatárolni azokat a tevékenységeket, amelyeket projekt pénzügyi munkatársak, illetve az intézmény gazdasági területén dolgozó munkatársak végeznek. Vannak olyan tevékenységek, illetve szakrendszerek, amelyekhez csak az intézmény által felhatalmazott személyek férhetnek hozzá, arra a projektre alkalmazott munkatárs nem láthat rá, nincs felhatalmazása azok kezelésére. Tipikusan ilyen feladat a bérek utalása, vagy az intézmény összköltségvetésének likviditás figyelése, előirányzat tervezés, intézményi alszámlák közötti átvezetések.

Amennyiben olyan személy kerül megbízásra a projekt elszámolásokkal kapcsolatos tevékenységek ellátására, aki nem a szervezetben pénzügyi területen dolgozó munkatárs, a feladatok és hatáskörök tisztázása, illetve a pénzügyi és gazdálkodási területek közötti folyamatos kommunikáció tudja biztosítani a projektek szabályszerű elszámolását és a gazdálkodási adatok pontos nyilvántartását, naprakész nyomon követését.

Ebben az esetben az alábbi feladatkörök elkülönítése javasolt.

Projekt pénzügyi vezető feladatai:

- A projekt költségvetésének és egyéb pénzügyi terveinek (likviditási terv, cash-flow terv, kifizetések ütemezése stb.) elkészítése és folyamatos frissítése;
- a projekt megvalósításának pénzügyi nyomon követése;
- a kötelezettségvállalások, teljesítési igazolások, számlák, kifizetések és a forráslehívás naprakész nyilvántartása a projektben előírt szempontok szerint;
- kifizetési igénylések összeállítása és EPTK felületen történő rögzítése, szükség szerint beküldése;
- a költségvetés rendszeres és eseti felülvizsgálata;
- a pénzügyi tervek aktualizálása, szükség szerinti módosítása;
- a projekt terveire vonatkozó módosítási javaslatok véleményezése pénzügyi szempontból;
- változásbejelentések, költségvetés módosítások, Támogatási Szerződés módosítások pénzügyi dokumentációjának elkészítése és az EPTK felületen történő rögzítése, szükség szerint beküldése;
- ad hoc jelentések, adatszolgáltatások pénzügyi vonatkozású elemeinek összeállítása;

- a helyszíni ellenőrzéseken való részvétel, a pénzügyi ellenőrzés segítése, az ellenőrzésekből eredő pénzügyi feladatok végrehajtásának megszervezése, koordinálása;
- intézményi és Támogató által szervezett megbeszéléseken állandó meghívottként való részvétel, tájékoztatás a pénzügyi előrehaladásról;
- könyvvizsgáló munkájának koordinálása, teljesítési igazolásának elkészítése;
- pénzügyi szabályzatok készítése, aktualizálása, ellenőrzése;
- a pályázat szabályszerű elszámolhatóságának biztosítása;
- a pályázatok elszámolásához kapcsolódó szabályzatok, kormányrendeletek naprakész ismerete, az intézmény pénzügyi szakterületének tájékoztatása az esetleges elszámolást érintő változásokról.

Az intézmény projektekkel összefüggő pénzügyi jellegű feladatai:

- A projekt megvalósításának folyamatos pénzügyi nyomon követése, kapcsolattartás a (külsős) pénzügyi vezetővel;
- a kötelezettségvállalások, teljesítési igazolások elkészítése, illetve szükség szerint véleményezése, ellenőrzése;
- számlák záradékolása és pályázati elszámolhatóságának vizsgálata;
- folyamatos személyes kapcsolattartás a kifizetésekért felelős szakterülettel;
- kifizetések koordinálása, egyeztetése;
- kifizetési igénylések összeállításában való részvétel;
- a (külső) pénzügyi vezető számára szükséges, intézménynél rendelkezésre álló pénzügyi alátámasztó dokumentumok összegyűjtése, szkennelése;
- a projekt pénzügyi dokumentumainak tárolásáról való gondoskodás;
- operatív kapcsolattartás a Támogató pénzügyi munkatársaival, és a projekt megvalósításában résztvevőkkel;
- ad hoc jelentések, adatszolgáltatások pénzügyi vonatkozású elemeinek összeállításában való részvétel a (külső) pénzügyi vezetővel együttműködve;
- a helyszíni ellenőrzéseken való részvétel, a pénzügyi ellenőrzés segítése, az ellenőrzésekből eredő pénzügyi feladatok végrehajtásának megszervezése, koordinálása a (külső) pénzügyi vezetővel együttműködve;
- pályázatokhoz kapcsolódó számlák átutalása;
- elkülönített könyvelés vezetése;
- pályázati alátámasztó dokumentumok biztosítása a pályázat könyvvizsgálója számára;
- intézményi előirányzat tervezésben történő közreműködés, előirányzat tervezés, előirányzat adatszolgáltatással kapcsolatos adatszolgáltatások elvégzése;
- a (külsős) pénzügyi vezető képvisellete az intézményi megbeszéléseken, egyeztetéseken.

Amennyiben erre az intézmény költségvetése, illetve a projektre fordított forrás lehetőséget teremt, a szakmai, pénzügyi és menedzsment terület vonatkozásában állandó megbízás javasolt a projekt időszaka alatt - a projekt megvalósítása érdekében végzett többletfeladatok arányában - a szervezetben dolgozó munkatársak részére.

A projekt időtartama alatt, ahogy azt a korábbiakban írtuk opcionális jelleggel, a projekt jellegétől, méretétől és időbeniségétől függően a fenti pénzügyi és jogi tevékenységek ellátásán túl az alábbi feladatok ellátására kerülhetnek belső munkatársak megbízásra:

Az intézmény szervezeti egységeinek projektmegvalósítással összefüggő feladatai

Ügyviteli feladatok

- Iratok érkeztetése, postabontás, iktatórendszerben projektre történő szignálás;
- a projekt által elkészített ügyiratok felsővezetői aláírásra felterjesztése, scannelése, e-mail vagy postai úton címzett részére történő megküldése;
- a projektekkel kapcsolatos anyagok elkülönített kezelése, átadása a projektekkel foglalkozó intézmény, vagy szervezeti egység részére, például:
 - o bérjegyzékek,
 - o az egyéb béren kívüli rendszeres és egyedi juttatások,
 - o a személyügyi iratok, kinevezések, megbízások, többletfeladat elrendelések,
 - o teljesítést igazoló dokumentumok,
 - o az adóbevalláshoz szükséges munkáltatói igazolások.

HR tervezéssel, gazdálkodással kapcsolatos feladatok

- A projekt keretében foglalkoztatottak utánpótlás tervezésével, intézményi állományba vételével kapcsolatos feladatok elvégzése (kapcsolatfelvétel, a pályázati felhívás megjelenéséről tájékoztatás, állásinterjú szervezése, orvosi alkalmassági vizsgálat előkészítése stb.);
- közreműködés a projekt keretében történő foglalkoztatásra irányuló pályázatok kiírásának előkészítésében, valamint az eljárás szakszerű lefolytatásában, szükség szerint bizottsági tagként való részvétel;
- az egyéb jogviszony módosításokkal (kinevezés, jogviszony megszüntetés, véglegesítés, beosztás-változás, megbízás stb.) összefüggő feladatok ellátása;
- a projekt végrehajtásában közreműködő személyekkel kapcsolatos időszakos és határidős humánigazgatási feladatok ellátása;
- a projekt végrehajtásában közreműködő személyek munkaügyi adatainak naprakész vezetése a HR nyilvántartó rendszerében;

- a szervezetnél foglalkoztatottak jogviszonyával összefüggésben keletkezett, személyügyi alapnyilvántartás körébe tartozó iratok kezelése és vezetése;
- gondoskodás az ügyiratok szabályszerű kezeléséről, megőrzéséről, irattározásáról, selejtezéséről;
- a szabadságok, betegszabadságok nyilvántartása, a megállapított szabadságnapokról tájékoztatás nyújtása a projektmenedzser részére;
- a projektben közreműködő személyek munkarendjének vezetése, változás esetén aktualizálása;
- a projektben közreműködő személyek munkaköri leírásainak előkészítése, változás esetén a módosítások átvezetése;
- a projektben közreműködő személyek részére a bérek utalásával kapcsolatos tevékenységek ellátása.

(Köz)beszerzésekkel kapcsolatos feladatok

A projektek közbeszerzéseinek előkészítését, lebonyolítását a szervezet által foglalkoztatott felelős akkreditált közbeszerzési szakértő (FAKSZ), vagy a szervezettel szükség szerint időszakosan, vagy folyamatosan szerződésben álló külső közbeszerzési partner segíti.

A projekt pénzügyi vezetője minden beszerzés indítása előtt ellenőrzi a szükséges fedezet rendelkezésre állását.

A szervezetet a beszerzésekkel kapcsolatban a következő feladatok terhelhetik:

- A projekt beszerzések kapcsán közreműködő munkatárs által előkészített és saját hatáskörben lefolytatott beszerzési eljárásokban való közreműködés;
- európai uniós finanszírozásból megvalósuló projekt esetén a kommunikációs tartalmú (köz)beszerzések igényének lejelentése a Nemzeti Kommunikációs Hivatal (NKOH) felé;
- európai uniós finanszírozásból megvalósuló projekt esetén az informatikai tartalmú (köz)beszerzések igényének lejelentése a Digitális Kormányzati Ügynökség (DKÜ) Zrt. felé;
- KEF-en történő beszerzések lefolytatása;
- amennyiben a projekt beszerzésekkel foglalkozó munkatárs nem a szervezetnél dolgozó belső kolléga, folyamatos kapcsolattartás a feladatok összehangolása érdekében.

Egyéb menedzsment típusú feladatok ellátása

A projektek keretében vannak bizonyos menedzsment típusú feladatok, amelyek külső partnerek bevonásával, szerződéses jogviszony keretében valósulhatnak meg. Ezen feladatok esetében vagy nem áll rendelkezésre az érintett erőforrás a szervezetben vagy jellemzően európai uniós forrás felhasználásával megvalósuló projektben meghatározott előírás a külső, független szakértő alkalmazása (pl. könyvvizsgálat, minőségbiztosítás, jogi és/vagy közbeszerzési tanácsadás). A

külső partner által megvalósított tevékenységek leírását az adott projekt költségvetése, valamint annak szöveges leírása tartalmazza.

Szakmai megvalósítással összefüggő feladatok

A projektek szakmai irányítását erre a feladatra megbízott szakmai vezető látja el, aki a tevékenységek ütemezett megvalósítása érdekében szorosan együttműködik a projektmenedzserrel, valamint az intézmény illetékes szakmai szervezeti egységeinek vezetőivel, munkatársaival.

A szakmai terület vezetőjének az adott projekt jellegéhez illeszkedő szakmai, illetve projektspecifikus tudással is kell rendelkeznie.

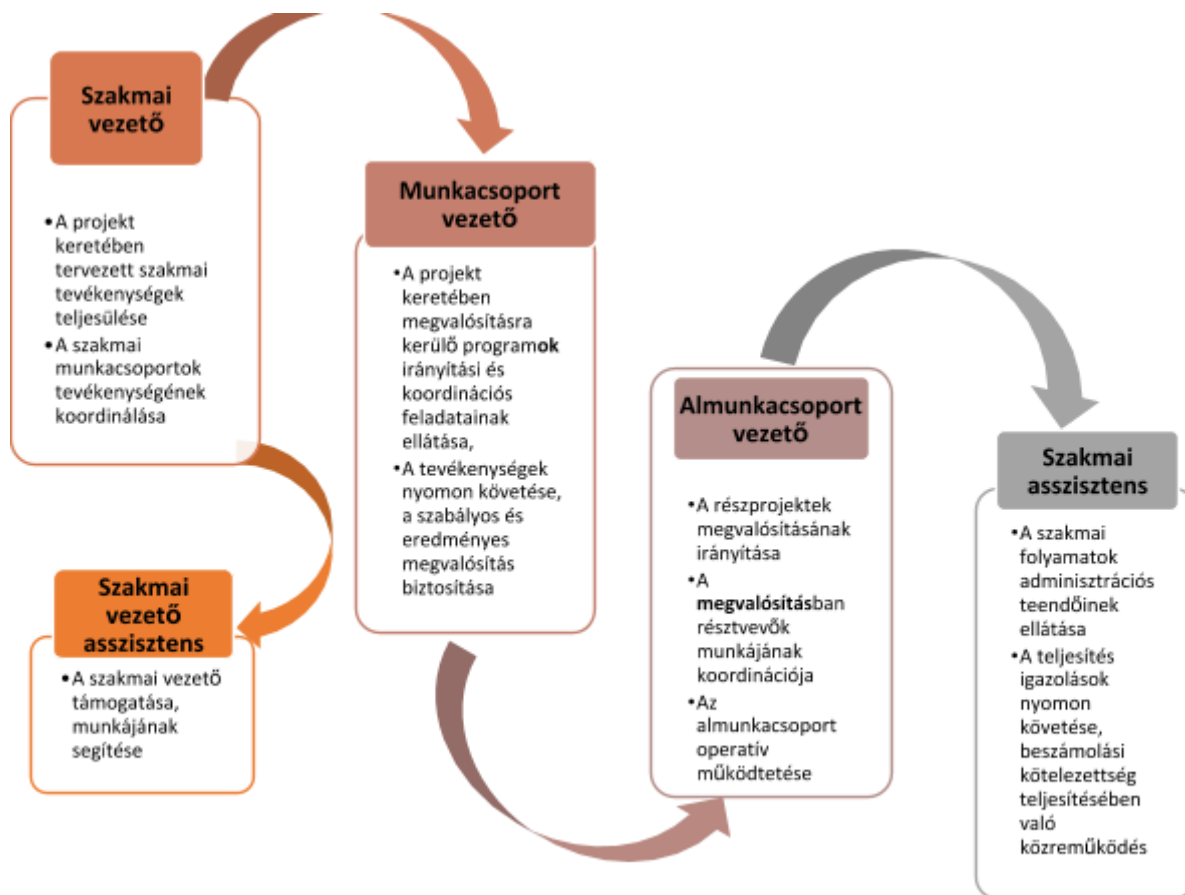
A szakmai vezető feladatai:

- Felelősség a projekt keretében tervezett szakmai tevékenységek teljesüléséért;
- meghatározott időközönként szakmai beszámolók összeállítása a szakmai munkacsoportok vezetői által rendelkezésre bocsátott anyagokból;
- a projektmenedzser támogatása, továbbá a szakmai programok eredményes megvalósulásáról való gondoskodás;
- a projekt megvalósításába bevont szakmai munkatársak, szakértők tevékenységének koordinálása, vezetése;
- részvétel a projektet érintő ellenőrzéseken;
- szakmai kérdésekben javaslatok megfogalmazása.

A szakmai vezetői feladatok a projekttevékenységek függvényében változhatnak, így a szakmai vezetői feladatkörök felsorolására általánosságban, a teljesség igénye nélkül került sor.

A projekt szakmai tevékenységeinek differenciáltsága függvényében lehetőség van az egyes tevékenységek végrehajtása érdekében munkacsoportokat, szakértői teameket létrehozni. A munkacsoportok szereplői lehetnek akár a szervezetnél dolgozó munkatársak, akár külső támogatók, szakértők. Az egyes munkacsoportok adott tevékenység megtervezésével és végrehajtásával foglalkoznak. A munkacsoportok összefogásáért, a koordinált feladatvégrehajtásért a szakmai vezető felel.

A következő ábra a szakmai tevékenységek megvalósításában közreműködő munkacsoportok lehetséges felépítését vázolja.



3. ábra: A szakmai szervezet felépítésének egy lehetséges modellje

Kockázatkezelés

A kockázatkezelési tevékenység koordinálása a projektmenedzser feladata, amelyben operatív szinten a pénzügyi vezető és a szakmai vezető is részt vesz.

A tevékenység részei:

- a pályázati adatlap/megvalósíthatósági tanulmány kockázatkezelési táblázatának folyamatos figyelése, új kockázatok azonosítása, tényleges kockázatok értékelése;
- kockázatok és következményük jelzése az intézmény vezetése felé szóbeli, vagy írásbeli formában: beszámolási tevékenység során írásban akár heti rendszerességgel készített státuszjelentésben, vagy a havi monitoring táblában, szóban pedig a projektmegbeszélések alkalmával;
- indokolt esetben intézkedési terv kidolgozása és végrehajtása a kockázat megszüntetése érdekében, valamint annak dokumentálása.

A fent felsorolt feladatkörök mellett a projektek volumene, felépítése és a tevékenységek differenciáltsága alapján további szakmai és operatív munkakörök kialakítására kerülhet sor.

Ilyen például a szakmai munkacsoport vezető, szakmai asszisztens, minőségbiztosító, informatikai munkatárs, kommunikációs szakértő stb..

A szükséges humán erőforrást a stratégiai tervezés során kell meghatározni. Az európai uniós forrásból megvalósuló projekt esetén a feladatkörök leírását a szakmai terv kötelező mellékleteként a HR tervben, valamint a költségvetés szöveges indoklásában kell rögzíteni.

Monitoring, kontrolling, ellenőrzés

Jelen fejezetben elsőként a monitoring, kontrolling, ellenőrzés és értékelés fogalmainak pontosítására térünk ki.³

A projektkontroll a projekt megvalósítására vonatkozó döntéstámogató információs rendszer, amely magában foglalja a tervezett elsődleges projektcélok teljesülésére vonatkozó elemzések elvégzését, valamint az elemzési eredmények alapján a szükséges korrekciós intézkedések meghozatalát is. A projekt kontrolling tehát többet jelent az „ellenőrzés” köznapri értelemben használt fogalmánál.

A projekt monitoring adatgyűjtésen alapszik, amely alapján a menedzsment vizsgálhatja a tevékenység előrehaladását a kitűzött célok viszonylatában. Ez folyamatos adatgyűjtést, feldolgozást és továbbítást jelent a döntés(ek) előkészítése érdekében. A monitoring során tehát egy adott fejlesztés pénzügyi és fizikai megvalósításának nyomon követése történik, azt vizsgálva, hogy biztosított-e a célok elérése az eltervezett módon (a munka- és ütemterv, a pénzügyi terv, stb. szerint).

Az ellenőrzés a folyamatok, tevékenységek állandó felülvizsgálatát jelenti, célja a szabálytalanságok, csalások, visszaélések kiszűrése. (jogi és adminisztratív előírások betartására irányul).

Az értékelés a projekt egészének áttekintése, célja a tevékenységek hatásának vizsgálata a megoldani kívánt társadalmi-gazdasági probléma viszonylatában (relevancia, eredményesség és hatékonyság), tehát a társadalmi elvárások teljesülésére, problémamegoldás sikerességére irányul.

Az ellenőrzés, monitoring és értékelés cél, időbeliség, valamint a tevékenység végzője és jellege szerinti különbségeit az alábbi táblázatban foglaltuk össze.

³ A fogalmak definiálásának forrása: Görög Mihály: *Bevezetés a projektmenedzsmentbe*. Aula Kiadó Kft, 2001. Budapest

Ellenőrzés, monitoring, értékelés mátrix

Tevékenység	Ellenőrzés	Monitoring	Értékelés
Cél	A szabályoknak, előírásoknak való megfelelés vizsgálata	A kitűzött célokhoz viszonyított megvalósulás vizsgálata	A tevékenység hatásának vizsgálata a megoldani kívánt társadalmi-gazdasági probléma viszonylatában
Időbeliség	Folyamatos, a projektvégrehajtás során	Folyamatos, a projektvégrehajtás során	Pontszerű, előzetes és utólagos
A tevékenység végzője szerint	Külső vagy belső	Belső	Külső
A tevékenység jellege	Operatív	Operatív	Elemző-tudományos

A kontrolling rendszernek az alábbi lépéseket kell követnie:

1. terv készítése,
2. terv publikálása,
3. tevékenység mérése,
4. mérések összehasonlítása a tervvel,
5. eltérések jelentése,
6. eltérések következményeinek előrejelzése,
7. korrekciós intézkedések.

A projektvezetés feladata, hogy minden érintett résztvevővel megismertesse a projekt célját, a megvalósításhoz kapcsolódó terveket, a kontrollkritériumokat, és a tervektől való eltérések megengedett mértékét. A vezetésnek megfelelő ellenőrzési és jelentési rendszert kell kialakítania a projekt megvalósítás és irányítás különböző szintjein, amely biztosítja a megfelelő információáramlást, egyértelműsíti a feladatköröket, felelősségi köröket és hatásköröket. Ezen kívül ki kell alakítani a monitoring infrastrukturális, szervezeti, és személyi feltételeit is.

A projektek nyomonkövetése és a beszámolás rendszere több szinten történhet az intézményen belül, hazai, valamint európai uniós forrás bevonásával megvalósuló projekt esetén a Támogató részéről, illetve a projektmegvalósítás keretében. Az alábbiakban a projektek ellenőrzésének projektszervezeten belüli rendszerének, valamint a minőségbiztosítás eszközeinek rövid kifejtése történik.

Annak érdekében, hogy a projektmenedzserek, valamint az intézmény vezetői rendszeresen naprakész információval rendelkezzenek a felelősségi körükbe tartozó projektről, nyomonkövető tábla bevezetésére kerülhet sor, amely az ad hoc, vagy esetlegesen rendszeresített adatszolgáltatásokhoz is segítségül szolgál.

Fontos szempont a monitoring táblák kialakítása során, hogy a belső monitoring tábla igazodjon a projektet támogató, hazai, vagy európai uniós forrást kezelő szervezettől (a továbbiakban együttesen: Támogató) érkező, vagy egyéb külső adatszolgáltatás tartalmához a duplikált feladatok elkerülése érdekében. A naprakész információk rendelkezésre állása – amennyiben a tartalom és a struktúra megfelelő -, segítséget ad mind az intézményi ellenőrzési tevékenység végrehajtására, mind pedig az ad hoc adatszolgáltatások központosított elvégzésére is. A nyilvántartások vezetése továbbá lehetőséget ad arra, hogy a gazdasági terület rálátása révén tervezni lehessen az intézményi költségvetés likviditását, illetve a soron következő kifizetések ütemezését, megfelelő pénzügyi fedezet rendelkezésre állását.

Az adatszolgáltatások kitöltését a pénzügyi vezető végzi, annak tartalmáért a projektmenedzser felelős. A táblázatokat általánosságban az intézmény gazdasági szakterületének vezetője, vagy az általa kijelölt személy ellenőrzi, illetve hozzáfér az intézmény vezetője, a közbeszerzési szakterületért felelős vezető, illetve a belső ellenőr.

Az adott projektek mérföldköveihez, indikátorteljesítéshez kapcsolódóan időszaki szakmai beszámoló és kifizetési igénylés benyújtása szükséges. A beszámoló határidőben történő elkészültének biztosítása, az ezzel kapcsolatos feladatok kiosztása és felelősök megnevezése a projektmenedzser felelőssége. A szakmai beszámoló tartalmáért és elkészítéséért valamint az azokat alátámasztó dokumentumok rendelkezésre állásáért a szakmai vezető felel, a kifizetési igénylés elkészítését a pénzügyi vezető végzi. A szakmai beszámoló elfogadása előtt az ellenőrzési tevékenységet az intézmény vezetője, vagy a projektmegvalósításhoz kapcsolódó intézményi szakterületi vezetője végzi. A pénzügyi kifizetések jóváhagyása a gazdasági szakterület vezetője által történik meg.

A projektmenedzser és a pénzügyi vezető a projekt nyilvántartásait folyamatosan naprakészen tartja, és a nyomonkövető tábla alapján havonta, vagy igény szerinti rendszerességgel beszámol az intézmény vezetője által megjelölt vezetői kör részére a projektek helyzetéről, a tapasztalt vagy várható eltérésekről, a projekteket érintő kockázatokról, azok kezelésének lehetőségéről, a megtett és egyéb javasolt lépésekről.

A Támogató felé történő jelentéstételi rendszer fentiek alapján történhet komplex Projektadatlapok kitöltésével, amely havi szinten tartalmazza a projekt működésével, előrehaladásával kapcsolatos információkat, a beszerzések státuszát és a kötelezettségvállalásba vett összegeket, valamint a kifizetési kérelmek és változásbejelentések nyomkövetését. A projektekről készített adatszolgáltatás tartalmazhatja ezen túl a szakmai tevékenységekkel kapcsolatos számszerűsíthető eredményeket, indikátorok mutatószámait, valamint a humán erőforrás gazdálkodással kapcsolatos adatokat és kifizetett bértömeget. Ezen adattáblában nyílik lehetőség akár a kommunikációs tevékenységek (rendezvények, népszerűsítő kampányok stb.) rögzítésére is.

Az Európai Unió által finanszírozott projektek esetében ezen havi rendszerességgel érkező Projektadatlap vezetése és megküldése a kedvezményezettek kötelezettsége. Ennek módja az erre rendszeresített informatikai felületre történő aktualizált Projektadatlap feltöltése.

Helyszíni szemlék

Az intézmény által, a Támogató jóváhagyásával elnyert és koordinált projektek szakmai megvalósítása során, így – részben a minőségbiztosítási tevékenység részeként – az írásbeli, szóbeli beszámolók mellett indokolt a rendszeres helyszíni látogatás, illetve a projekt keretében szervezett rendezvényeken való részvétel az intézményben dolgozó vezetők, munkatársak, illetve a külsős menedzsment részéről is.

Helyszíni szemlék történhetnek a szervezeti belső kontrolling tevékenység keretében, illetve általában éves rendszerességgel a Támogató által lefolytatott ellenőrzés részeként.

A látogatás történhet előzetes értesítéssel vagy előzetes értesítés (rendkívüli helyszíni ellenőrzés) nélkül is. Tekintettel arra, hogy a projektszervezet vezetője a projektmenedzser, a projektgazda részéről az intézmény vezetőinek, illetve a Támogató részéről az ellenőrzés lefolytatására megbízott személynek felhatalmazása van a látogatások végrehajtására külön előzetes értesítés nélkül is.

A szemlék koordinációját a projektmenedzser látja el, rendszeres látogatások esetén az intézmény vezetője határozza meg a következő látogatás időpontját, helyszínét, felelősét, a vizsgálandó területeket és a bevonandó személyek körét.

A látogatás helyszíne általában a projekt megvalósításának helyszíne, azonban lehet az intézményen kívül más helyszín is, elsősorban a projekt eredményeit bemutató, népszerűsítő rendezvények esetében.

A helyszíni szemlék fő célja a projekt keretében támogatott tevékenységek végrehajtásának, a nyújtott szolgáltatások minőségének ellenőrzése, a szabályszerű projektvégrehajtás megállapítása, amely történhet a rendelkezésre álló dokumentumok ellenőrzésével, a projekt által létrehozott szakmai tartalmak szakértői értékelésével, vagy a rendezvényeken az ügyfelek

elégedettségének felmérésével. A helyszíni szemléről minden esetben jegyzőkönyv készül, amelyet a szemlélet végző külső ellenőr, vagy az intézmény által megbízott munkatárs és az adott projektet megvalósító intézmény vezetője ír alá a helyszínen.

Rendkívüli helyszíni ellenőrzést az intézmény által abban az esetben indokolt megszervezni, ha jelentős mennyiségű vagy mértékű kifogás, panasz érkezik az intézmény egyes szakterületeitől, vagy olyan jellegű kockázatok feltárására kerül sor, amely ellehetetleníti a projektmegvalósítás egyes szakaszait, adott tevékenységeit. A Támogató által kezdeményezett rendkívüli ellenőrzésének főbb okai a következők lehetnek:

- a projekt tervezett ütemezéstől való jelentős eltérése;
- a mérföldkövek, indikátorszámok teljesítésének elmaradása;
- a pénzügyi előrehaladásban tapasztalt hiányosságok.

Az intézmény által megvalósított rendkívüli ellenőrzések tapasztalatai alapján tett megállapítások belső, bizalmasan kezelendő jegyzőkönyvben rögzítendő, amelyeket az intézmény vezetője és az ellenőrzés tárgyában illetékes vezetők részére is el kell juttatni.

Indokolt esetben, ha a probléma megoldandó feladatot, intézkedést igényel, intézkedési tervet kell összeállítani és végrehajtani.

Belső ellenőrzés

A szervezetek az intézményi feladatok vizsgálatára belső ellenőrt alkalmazhatnak. A belső ellenőr független személy, aki a szervezet vezetőjének közvetlen irányításával látja el tevékenységét.

A belső ellenőrzés kiterjed a szervezet valamennyi tevékenységére, különösen a költségvetési bevételek és kiadások tervezésének, felhasználásának és elszámolásának, valamint az eszközökkel és forrásokkal való gazdálkodásának vizsgálatára.

A belső ellenőr általánosságban vett tevékenységei a következők, melyek a projekt által végzett tevékenységek és költségvetés felhasználásának ellenőrzésére is kiterjednek:

- végzi a belső ellenőrzés független, tárgyilagos, bizonyosságot adó és tanácsadó tevékenységet;
- vizsgálja és értékeli a belső kontrollrendszerek kiépítését, működését, jogszabályoknak és szabályzatoknak való megfelelést, valamint működésének gazdaságosságát, hatékonyságát és eredményességét;
- javaslatot készít az intézmény vezetője felé a szervezet tevékenységét és munkaszervezetét érintő szabályozó rendszer szükséges módosítására.

A belső ellenőr tevékenységének célja, hogy az ellenőrzött szervezet működését fejlessze és eredményességét növelje, és megállapításaival rávilágítson az esetleges kockázatokra, feltárt működési anomáliákra, esetleges szabálytalanságokra.

A belső ellenőr bevonása a projektek kontrollingjába történhet éves ellenőrzési terv alapján, vagy vezetői felkérésre. Az intézmény vezetője jelzéssel élhet a belső ellenőr felé, hogy mely projektek, azon belül is mely területek ellenőrzését tartja indokoltnak.

Folyamatba épített ellenőrzés

A folyamatba épített ellenőrzések a különböző szervezeti folyamatok végrehajtása során biztosítják a szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes működést.

A támogatásokkal kapcsolatosan az ellenőrzési rendszer működéséhez – a teljesség igény nélkül – a következő kötelezettségeket fogalmazza meg a támogatást nyújtó szervezet:

- dokumentum-megőrzési kötelezettség,
- információszolgáltatási kötelezettség,
- ellenőrzés-tűrési kötelezettség,
- elkülönítési kötelezettség.

Európai Unió által egészben, vagy részben finanszírozott projektek esetén ezen kötelezettségeket a pályázati felhívás és útmutató, valamint a támogatási szerződés feltételrendszere tartalmazza, ezért a Támogató által előírtak betartása kiemelten fontos.

A folyamatba épített ellenőrzés lényege, hogy nem elkülönítetten, hanem az egyes folyamatok lépései során érvényesülnek a fenti szempontok. A folyamatba épített ellenőrzés rendszerét általában a közbeszerzési eljárások során alkalmazzák, amikor a közbeszerzési döntést megindító felhívás közzétételét megelőzően a közbeszerzési dokumentumokat az erre alkalmazott informatikai rendszerbe fel kell tölteni. Azok tartalmának írásbeli jóváhagyását követően indítható meg az eljárás. Az ellenőrző szervezet a dokumentációt mind szakmai, mind pedig jogi-közbeszerzési szempontból áttekinti és véleményezi.

A projektek szakmai tevékenységeinek végrehajtása esetén a folyamatba épített ellenőrzés a vonatkozó jogszabályok, eljárásrendek, belső szabályzatok szerinti működést, a dokumentumok és a projektszervezet működésének ellenőrzését, az információs csatornák meglétét és megfelelő alkalmazását jelenti. A kontroll a vezetői ellenőrzéssel, a dokumentumok, végrehajtott tevékenységek megfelelőségének szakmai és pénzügyi ellenőrzésével valósul meg.

Minőségbiztosítás

A szervezet vezetője, illetve az általa delegált intézmény vezetője, vagy szakterület képviselője a szakmai megvalósítók munkájának minőségbiztosítását folyamatba építetten látja el. A minőségbiztosítás többek között az alábbi területeken és módokon valósulhat meg.

Szakmai munkatársak/munkacsoportok felügyelete

A szakmai munkatársak, munkacsoportok feladata a projekttevékenységek határidőben és magas minőségben történő megvalósítása. A munkacsoportok felügyelete kiterjed a módszertani fejlesztések eredményeinek értékelésére, véleményezésére, szükség szerinti módosító javaslatok megfogalmazására.

Amennyiben a szakmai folyamatok végrehajtására külső szakértők, vagy újonnan felvételre került projekt szakmai munkatársak bevonására kerül sor, a munkacsoportok működtetésében célszerű részt vennie konzultatív és tanácsadó jelleggel az érintett tevékenységhez kapcsolódó intézményi szakmai területnek. Ezzel egyúttal felügyelheti a munkacsoportok munkájának hatékonyságát és eredményességét, a fejlesztések későbbi intézményi működésbe ágyazódását.

Írásos beszámolók készítése

A projektmenedzserek és szakmai vezetők által készített és az intézmény vezetői részére megküldött heti/havi beszámolók ellenőrzése.

Projekt monitoring tábla/Projektadatlap

A táblázat folyamatos, havi szintű vezetése a projekt előrehaladásának felügyeletét, a tervek szerinti végrehajtás ellenőrzését segíti.

Helyszíni szemle

Az intézmény vezetői által lefolytatott személyes kontroll tevékenység, amely során a szemlével megbízott személy a projektszervezet működését és a tevékenységek által létrehozott fizikai termékek szakmai és pénzügyi ellenőrzését végzi.

Projektértékelés

A projekt megvalósítás során és lezárását követően is elengedhetetlen az eredmények értékelése, hiszen az értékelés olyan információkat szolgáltat, amelyek egyrészt hozzájárulnak a megvalósuló projekt, valamint egy esetleges következő projekt minőségének javításához, másrészt fontos információkat biztosít a menedzsment számára a célok teljesüléséről, a projektmunka eredményéről, és tájékoztatja a döntéshozókat a befektetések megtérüléséről.

A projektek megvalósítása során ezért két típusú értékelést kell végeznünk, formatív, azaz fejlesztő-formáló értékelést, és szummatív, azaz összegző értékelést.

Formatív értékelés

A formatív értékelés a projekt folyamatban lévő tevékenységeit méri. A projekt kidolgozásának idején kezdődik és a projekt teljes megvalósulását végig kíséri. Célja felmérni a projekt során megvalósuló tevékenységeket, és információt szolgáltat a projekt minőségének javításához illetve monitorozásához. A formatív értékelés része mind a végrehajtás, mind pedig az előrehaladás értékelése. A végrehajtás értékelésének célja, hogy megvizsgálni, hogy a projektet mennyire sikerül az eredeti tervek szerint megvalósítani. Az előrehaladás értékelése azt méri, hogy milyen mértékben halad a projekt a célok elérése felé.

Szummatív értékelés

A szummatív értékelésre a projekt megvalósulását követően kerülhet sor. Célja annak vizsgálata, hogy a projekt elérte-e a tervezett célokat.

A projekt lezárását követő szummatív utóértékelés során a következő szempontok mentén érdemes megvizsgálni az eredményeket:

1. Relevancia: mennyire volt releváns a projekt célkitűzése és megvalósítása a megoldani kívánt probléma szempontjából.
2. Hatékonyság: optimális volt-e az erőforrások kihasználása a projekt megvalósítása során a célok elérése érdekében.
3. Hatásosság: mennyire valósultak meg a projekt előzetesen kitűzött céljai, és a céloknak mennyire volt gyakorlati hatása.

4. Hatás: mennyire volt hatással a projekt megvalósítása az adott területre, valamint a projekt tágabb környezetére.
5. Fenntarthatóság: mennyire fenntartható a projekt, illetve annak eredményei a sikeres megvalósítást követően külső segítség nélkül.

Az értékelés során használhatunk kvalitatív és kvantitatív módszereket is. Sor kerülhet szakértői bírálatra, esettanulmányok elemzésére, interjúk, kérdőívek felvételére és elemzésére, valamint indikátorokon alapuló elemzésre. Ahhoz, hogy minél tágabb perspektívából lássuk a projekt eredményességét, célszerű ezen módszerek közül többet is használni.

Az értékelések hitelességének biztosítása érdekében az értékelést el kell különíteni a tervezési és megvalósítási funkciótól, és fontos, hogy az értékelést kompetens és független személy végezze.

Projektmenedzsment eszközök használata a gyakorlatban

Ebben a fejezetben olyan projektmenedzsment eszközöket gyűjtöttünk össze, amelyek használata könnyen beépíthető a mindennapi gyakorlatba, és mind a projektek megvalósítása során, mind pedig egyéb munkafeladatok, tevékenységek és célok tervezésénél és kontrolljánál elősegíti a hatékonyságot. Az egyes eszközök szerkeszthető, bővíthető változata megtalálható a tanulmányhoz kapcsolódó Excel formátumú mellékletben.

1. Stratégia megfogalmazása SWOT-analízis segítségével

A SWOT-analízis az egyik leggyakrabban használt üzleti elemzési módszer, amely a belső szervezeti erősségek és gyengeségek, valamint a szervezet környezetében megjelenő lehetőségek és veszélyek összegyűjtésére szolgál. Az alábbiakban javasolt elemzés alapvetően a SWOT analízisre épít, de a stratégiaalkotás áll a fókuszában. Ennek érdekében egy mátrixot hozunk létre, amelyben összevethetővé és elemezhetővé válnak az egyes mezők tartalmai.

	Erősségek	Gyengeségek
	Ebbe a mezőbe kerülnek a szervezet belső erősségei.	Itt gyűjtjük össze a szervezetben megjelenő gyengeségeket.
Lehetőségek	Itt található a stratégia építés erős elemei. Ez a kívánatos állapot ahol a szervezet adottságai találkoznak a külső lehetőségekkel.	Itt a külső lehetőségek belső gyengeségekkel találkoznak. A stratégia építés révén a szervezeti gyengeségeken változtatni tudunk.

<p>Fenyegetések</p> <p>Ide kerülnek a külső környezetben rejlő veszélyek, kockázatok.</p>	<p>Itt az erősségek külső veszélyekkel találkoznak. Úgy kell használnunk a szervezet adottságait, hogy a külső veszélyeket elkerüljük, vagy minimalizáljuk.</p>	<p>Ahol belső gyengeségeink külső veszélyekkel párosulnak, ott határozzuk meg, hogyan tudjuk a helyzetet javítani. Esetenként válságmenedzselésre is szükség lehet.</p>
--	---	---

Célszerű a mátrixot a stratégiaalkotásban érintett vezetők bevonásával közösen kidolgozni vezetői meeting, vagy workshop keretében.

2. Erőtér-elemzés a hajtóerők és a gátló tényezők tudatosítására

Az Erőtér-elemzés segítségével beazonosíthatjuk, hogy milyen hajtóerők, és milyen gátló tényezők fognak hatni a tervezett projektre, amelyek befolyásolhatják az eredményességünket. Ezen tényezőknek a projekt tervezési fázisában történő összegyűjtésével és átgondolásával lehetőségünk nyílik a projekt módosítására, valamint megoldásokat kereshetünk a hajtóerők erősítésére és a gátló tényezők kezelésére. Mindezt a következő táblázat segítségével foglalhatjuk össze.

Fékező erők	Hogyan csökkenthetjük?
Hajtóerők	Hogyan erősíthetjük?

3. Logikai keretmátrix használata a projektterv sikeres felépítéséhez

A logikai keretmátrix kitöltése a projekt tervezésénél jelent segítséget abban, hogy logikusan átgondoljuk azokat a fontos szempontokat, amelyek elengedhetetlenek ahhoz, hogy sikeresen építsük fel a projekt tervét. A mátrix 16 mezőből áll, és a mezők számozása jelzi a szempontok átgondolásának és a mezők kitöltésének sorrendjét.

Projektleírás	Objektíven igazolható eredményességi mutatók	Ellenőrzés eszközei	forrásai,	Feltételezések / kockázatok tényezők) (külső
1. Stratégiai célok	15. Hatásindikátorok	16.		
2. Projektcélok	13. Célindikátorok	14.		8.
3. Várt eredmények	11. Eredményindikátorok	12.		7.
4. Tevékenységek	9. Eszközök	10. Költségek		6.
				5. Előfeltételek

Az 1. mezőben a projekt hosszú távú célját fogalmazzuk meg. Ehhez azt kell átgondolnunk, hogy mi az a cél, amelynek eléréséhez a projekt megvalósítása hozzájárul. A 2. mezőben határozzuk meg a projekt konkrét célkitűzését. A 3. mezőben határozzuk meg a projekt várt eredményeit, azokat a változásokat, kézzel fogható hatásokat, amelyeket a projekt megvalósítása eredményez majd. A 4. mezőben írjuk le azon tevékenységek a körét, amelyeket meg kell valósítanunk a célok és eredmények megvalósulása érdekében.

A következő lépés a mátrix 4. oszlopának kitöltése, amelyben alulról felfelé haladunk az első oszlopban leírtak figyelembevételével. Az 5. mezőbe a projekt elindításához szükséges alapvető

előfeltételek kerülnek. A 6. mezőben gondoljuk át azokat a feltételeket és kockázatokat, amelyek a várt eredmények eléréséhez kapcsolódnak, a 7. mezőbe kerülnek azok a feltételek és kockázatok, amelyek a projektcélokat érintik, majd a 8. mezőben fogalmazzuk meg azokat, amelyek a hosszú távú célok elérése kapcsán merülnek fel.

Az első 8 mező kitöltése után következnek a mátrix középső oszlopai, amelyek az első oszlop mezőiben meghatározott célokhoz, eredményekhez és tevékenységekhez kapcsolódnak, ezeket pontosítják. A 9. mezőben határozzuk meg a tevékenységek megvalósításához szükséges eszközök és erőforrásokat, a 10. mezőben pedig a projekt költségeit.

A 11. és 12. mezők a projekt megvalósításától várt eredményekre vonatkoznak. A 11. mezőbe írjuk azokat a pontosan meghatározott, számszerűsített mutatókat, amelyekkel az eredmények megvalósulását tudjuk mérni, a 12. mezőbe pedig ezen indikátorok ellenőrzésének forrása kerül. Ehhez hasonlóan történik a 13. és 14., valamint a 15. és 16. mezők kitöltése is, előzőek a konkrét projektcélok elérésére, utóbbiak a hosszú távú átfogó hatásokra vonatkozóan.

5. Készség-szaktudás adatbázis a meglévő és hiányzó kompetenciák beazonosítására

A projektmunka megtervezése során fontos feladat annak számbavétele, hogy milyen kompetenciák, szaktudás és tapasztalatok szükségesek a projekt egyes fázisaiban végrehajtandó tevékenységekhez, és ezek rendelkezésre állnak-e a szervezetben. Ehhez nyújt segítséget a Készség-szaktudás adatbázis.

Team tagok	Szükséges szaktudás, kompetencia, tapasztalat					Munkatárs motivációs szintje (1-10)
	I.	II.	III.	IV.	V.	
Munkatárs 1.						
Munkatárs 2.						
Munkatárs 3.						
Munkatárs 4.						
Munkatárs 5.						
Munkatárs 6.						
Munkatárs 7.						
Szaktudás fontossága (1-10)						

Az adatbázis bal oldali oszlopában sorolhatjuk fel a szervezet azon munkatársait, akik a tervek szerint részt vesznek majd a munka megvalósításában, majd a római számokkal jelölt mezőbe kerülnek azok a releváns kompetenciák, amelyek szükségesek lesznek a projekttevékenységek

során. A munkatársak nevei mellett így jelölni tudjuk, hogy melyik munkatárs milyen releváns kompetenciával rendelkezik, ezáltal láthatóvá válik, hogy rendelkezésre áll-e minden elengedhetetlen kompetencia a team-ben, vagy szükséges-e a kompetenciák fejlesztése, vagy a team bővítése. Az adatbázis utolsó oszlopában célszerű a team tagok motivációs szintjét is jelölni 1-től 10-ig terjedő skálán, ahol az 1 a nagyon alacsony motivációt, a 10 a magas moti ációt jelenti. A motivációs szint a projektvezető számára jelent majd hasznos információt a vezetői munka és a vezetői beavatkozások megtervezése során.

6. Tevékenység-felelős hozzárendelési mátrix a felelősségi körök egyértelműsítésére

A Tevékenység-felelős hozzárendelési mátrixot akkor érdemes kitölteni, amikor már pontos listával rendelkezünk mind a projekt során megvalósuló tevékenységek teljes listájáról, mint a projekt megvalósításában résztvevő munkatársakról. Az első oszlopba kerül a mérföldkő száma, a második oszlopba a munkacsoport megnevezése, a harmadik oszlopban pedig a konkrét tevékenységeket soroljuk fel. Az első sorban a munkatársak nevei fognak szerepelni, így egyszerűen és átláthatóan jelölhetjük, hogy kihez tartoznak a feladatok. A mátrix segítségével tehát egyértelművé tehetjük a résztvevők és a vezető számára is, hogy mely tevékenység megvalósulása melyik munkatárs felelősségi körébe tartozik.

Mérföldkő	Munkacsoport	Tevékenység	Munkatárs 1.	Munkatárs 2.	Munkatárs 3.	Munkatárs 4.	Munkatárs 5.
1	1	Tevékenység 1					
1	1	Tevékenység 2					
1	2	Tevékenység 3					
1	2	Tevékenység 4					
2	1	Tevékenység 5					
2	2	Tevékenység 5					

7. Kockázatok értékelése a Kockázat-mátrix segítségével

A kockázatmenedzsment során a kockázatok azonosítása, értékelése, a kockázatokra való reagálás megtervezése, és a kockázatok enyhítése történik. A kockázatok értékeléséhez nyújt segítséget a Kockázat-mátrix. A kockázatok értékelése aszerint történik, hogy mi a bekövetkezési valószínűségük, és milyen természetű és kiterjedésű a kár, amelyet a projekt sikeres végrehajtásában okozhatnak.

A kockázatok kiértékelése történhet kvantitatív vagy kvalitatív módon. A kvalitatív értékelést akkor alkalmazhatjuk, ha nem érdemes, vagy nem lehetséges számszerűsíteni a valószínűséget és a hatást. Ekkor használhatjuk a mátrixot olyan módon, hogy értékeljük a kockázat bekövetkezésének valószínűségét (biztos, valószínű, lehetséges, nem valószínű, valószínűtlen), valamint a kockázat bekövetkezésének jelentőségét (elhanyagolható, kis jelentőségű, kritikus, katasztrofális). A két szempont értékelése mentén a mátrix segítségével látni fogjuk, hogy alacsony, mérsékelt, magas, vagy extrém kockázatról van szó.

BEKÖVETKEZÉS JELENTŐSÉGE	Elhanyagolható	Kis jelentőségű	Kritikus	Katasztrofális
BEKÖVETKEZÉS VALÓSZÍNŰSÉGE				
Biztos	Magas	Magas	Extrém	Extrém
Valószínű	Mérsékelt	Magas	Magas	Extrém
Lehetséges	Alacsony	Mérsékelt	Magas	Extrém
Nem valószínű	Alacsony	Alacsony	Mérsékelt	Extrém
Valószínűtlen	Alacsony	Alacsony	Mérsékelt	Magas

A következő egyszerű pontozásos módszerrel kvantitatívá is tehetjük az értékelést. Ehhez szintén két szempontot kell értékelnünk 1-től 10-ig terjedő skálán:

- mennyire valószínű a bekövetkezése? (1-10)
- milyen súlyos következményekkel jár? (1-10)

A kockázat mutatója a két szám szorzata.

8. Kockázatkezelési mátrix a kockázatok eredményes kezelésének megtervezésére

A Kockázatkezelési mátrix segítségével szisztematikusan összegyűjthetjük azon lehetséges problémákat, amelyek a projekt megvalósítására nézve kockázatot jelentenek, majd a mátrixban értékelhetjük, besorolhatjuk őket, valamint módokat gyűjthetünk a kockázatok kezelésére.

Mérföldkő/T evékenység	Kockázat	Humán	Dologi	Pénzügyi	Egyéb	Elhárítási módok
	Megnevezés					
	Besorolás					
	Hatás					
	Megnevezés					
	Besorolás					
	Hatás					
	Megnevezés					
	Besorolás					
	Hatás					
	Megnevezés					
	Besorolás					
	Hatás					
	Megnevezés					
	Besorolás					

	Hatás					
	Megnevezés					
	Besorolás					
	Hatás					

A kockázatok enyhítésére vagy elhárítására többféle módszer közül választhatunk.

- A kockázatot átháríthatjuk a kezelésében kompetensebb személyre, szakemberre, vagy alvállalkozóra,
- illetve elhalaszthatjuk, amennyiben lehetőség van a kockázatot jelentő tevékenységet olyan későbbi időpontra tenni, amikor a kockázat már csökken,
- csökkenthetjük azáltal, hogy kidolgozzuk a bekövetkezés valószínűségének csökkentési módját, vagy bekövetkezés esetén a káros hatásának csökkentési módját,
- elfogadhatjuk a kockázatot, és kezelési tervet készíthetünk a bekövetkezés esetére
- vagy elkerülhetjük a felismert kockázatot a projekt bizonyos módosításaival.