

A PROJEKTÖSSZETÉTEL MEGHATÁROZÁSA

TARTALOMJEGYZÉK

Tartalomjegyzék	2
1. Bevezetés	3
2. A dokumentum célja és alkalmazása	3
3. A projekt indításának döntési szempontjai	4
3.1. Alapfogalmak	4
3.2. Döntési szempontok a projektelőkészítési szakaszban	5
3.3. A döntést támogató kérdések	6
4. A projekt fázisai	8
4.1. Projekt előkészítés	8
4.2. Projekttervezés	9
4.3. Projekt végrehajtás	9
4.4. Projektzárás	10

1. BEVEZETÉS

Az Újbuda Önkormányzat Polgármesteri Hivatala (továbbiakban: Hivatal) az ÁROP-3.A.1/B-2008-0019 szervezetfejlesztési projekt keretén belül célul tűzte ki a fejlesztések megvalósítást támogató projektszerű működés elsajátítását.

Az előzetes helyzetfelmérés során megállapításra került, hogy a Hivatal párhuzamosan több projektben is sikeresen teljesített. A projektösszetétel részben a projektfinanszírozó által meghatározott követelmények szerint kerül meghatározásra. A Hivatal kiemelten szabályozta azokat az elemeket, amelyekre saját hatáskörrel rendelkezett, így különösen jó gyakorlattal találkozhattunk a projektszervezet kialakításánál és a dokumentáció kezelésénél.

A projektösszetétel meghatározásával abban kívánunk segítségére lenni a Hivatalnak, hogy adott projekt indításához szükséges döntési szempontok rendelkezésére álljanak, különösen olyan esetekben, amikor a projektet saját forrásból kell megvalósítani. Ezen túlmenően a projektösszetétel felvázolásával komplex képet mutatunk a projekt megvalósításáról, valamint a projektmenedzsment feladatokról. Ennek ismeretében a Hivatal irányítása alatt tudja tartani és egyértelműen nyomon tudja követni a projektciklusokat és a menedzsment tevékenységet, amelynek egyik következménye, hogy „saját magának érzi” a feladatot, az eredményt és az ezzel járó sikert is.

A projektösszetétel meghatározásával a Hivatalnak teljes körű rálátása lesz a projekt fázisaira, ezért

- a Hivatal átlátja és kézben tudja tartani a projektfolyamatokat annak minden fázisában,
- a különböző szervezeti egységek közötti eltérő projektmódszerek között összhangot tud teremteni.

2. A DOKUMENTUM CÉLJA ÉS ALKALMAZÁSA

Jelen dokumentum célja, hogy

- pontosan meghatározza a projekt fogalomkörét,
- döntési szempontokat adjon a projekt indításához,
- ismertesse, hogy a projekt milyen fázisokból áll.

Jelen dokumentum megírásakor arra törekedtünk, hogy a projektösszetétel meghatározásakor a legjobb gyakorlatot nyújtsuk át a Hivatal számára.

3. A PROJEKT INDÍTÁSÁNAK DÖNTÉSI SZEMPONTJAI

3.1. ALAPFOGALMAK

Projekt: Meghatározott eredmények elérése (projekt termékek létrehozása) érdekében, adott erőforrással és költségkerettel, adott időkeretben végzett tevékenység. Egy adott intézmény által elindított összehangolt kezdeményezések sorozata, amely egy meghatározott eredmény elérésére irányul. A projektet a feltételek összességének *egyszerisége* jellemzi.

A projekt ismérvei:

- *Egyediség:* Minden projekt különbözik az előtte megvalósulótól
- *Határidő:* A projektnek egyértelműen meghatározott kezdési és befejezési időpontja van, amelyen belül a leszállítandó anyagot el kell készíteni az ügyfél követelményeinek megfelelően
- *Költség:* A projekt költségkerete maximalizálva van, amin belül a leszállítandó anyagot el kell készíteni
- *Forrás:* A projekt teljesítéséhez meghatározott mértékű humán-erőforrást, infrastruktúrát, anyagot határoznak meg a projekt kezdetekor.
- *Változás:* A projekt célja általában valamilyen változás elérése, amelynek következménye a fejlődés.

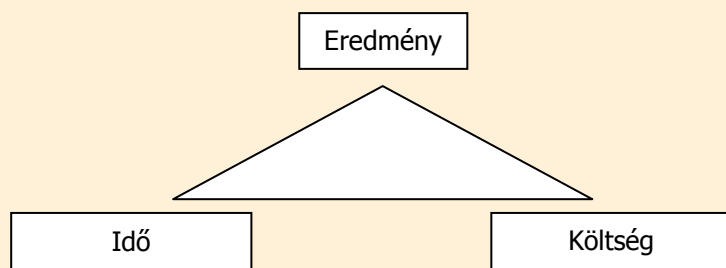
Projekt típusok tartalmuk alapján csoportosíthatók: beruházási projekt, kutatás-fejlesztési projekt, szervezési/szervezeti projekt

Projektmenedzsment: a projekt lebonyolításához szükséges vezetési képességek, folyamatok és eszközök összessége.

Projekt teendő vagy projektmunka: olyan operatív feladatok a projektben (pl. dokumentumok kezelése), amelyek túlmutatnak a vezetői feladatokon.

Projektszervezet: egy meghatározott projekt lebonyolításához szükséges szervezeti egységek és a szervezetfejlesztési és a folyamat- és működésszervezési szabályok összessége.

A projekt hármaskorlátja:



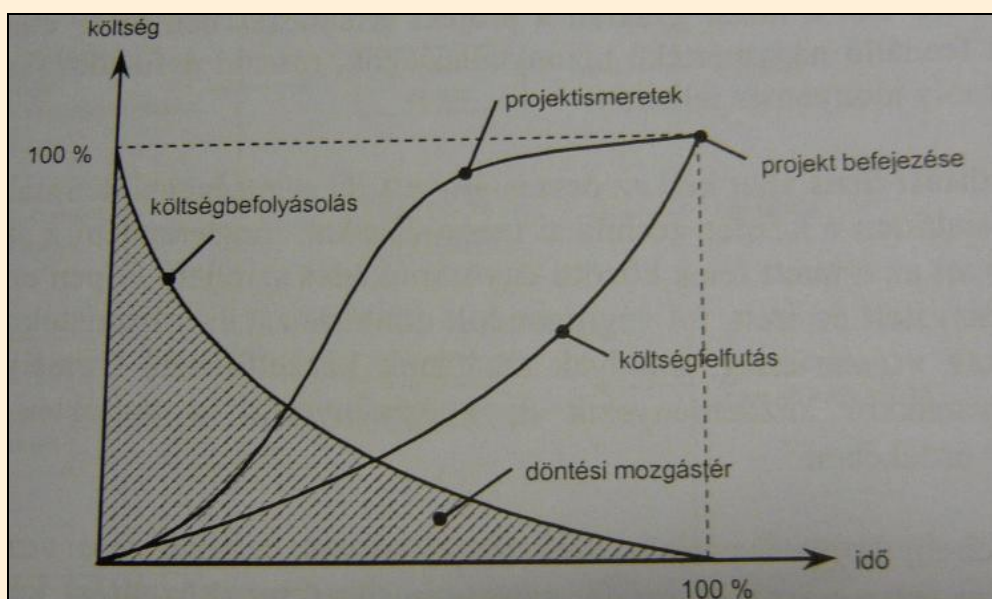
A projekt mérete: függ a rendelkezésre álló pénzügyi forrástól, a projektbe bevont tagok létszámától, a leszállítandó anyag darabszámától és méretétől, illetve komplexitásától, valamint a teljesítés időkereteitől

Projektkörnyezet: azt az összefüggés- és kapcsolatrendszert nevezzük projektkörnyezetnek, amelyben a projekt kialakul és megvalósul, és amely hatással van a projektre és/vagy érintett a projekt által.

3.2. DÖNTÉSI SZEMPONTOK A PROJEKT ELŐKÉSZÍTÉSI SZAKASZBAN

A projekt megvalósításával kapcsolatos döntést a projekt előkészítési szakaszban javasolt meghozni.

Az alábbi ábra megmutatja a projekt befolyásolhatósága és a projekttel kapcsolatosan rendelkezésre álló információ görbéjét. Az ábra alapján javasolt (1) a projekt elején a lehető legtöbb bizonytalansági tényezőt megszüntetni, (2) csapatban dolgozni és közösen gondolkodni, (3) olyan döntési stílust alkalmazni, amely még nem nyomásgyakorláson alapul.



A projektek kiválasztása során a Hivatalnak célszerű döntést hozni arra vonatkozóan, hogy az indítási szakaszban erőforrást áldoznak-e arra, hogy a teendőket részletesen tisztázzák a három szakaszban az alábbi példa szerint:

Szemponatok	I. szakasz	II. szakasz	III. szakasz	Megvalósítás
Projektcél	Ötlet	Tisztázott igény	Precíz leírás	Kivitelezhető
Műszaki tisztázás	Elképzelés	Koncepció	Vázlatos koncepció	Részletes koncepció
Gazdaságosság	Elképzelés	Becslés	Számítás	Pontos számítás
Projekttervezés	Elképzelés	Tervérték	Irányérték	A lehető legjobb megoldás
Szervezet	Ideiglenes projektmenedzser	Kinevezett projektmenedzser	Véglegesített projektmenedzser	Véglegesített projektmenedzser

3.3. A DÖNTÉST TÁMOGATÓ KÉRDÉSEK

Teljesülnek a projekt ismérvei?

- A projekt tartalmát és célját meghatározták?
- A projekt eredményét meghatározták?
- Hozzárendelték az erőforrásokat és a költségeket?
- Meghatározták az időkeretet?

Hivatal-specifikus elvárások teljesülnek?

- A projekt illeszkedik az Önkormányzat és a Hivatal stratégiai tervéhez?
- A szükséges pénzügyi forrás rendelkezésre áll?
- A szervezet rendelkezik a megfelelő (mennyiségi és minőségi) humán-erőforrás kapacitással?
- A képviselő-testület tagja a stakeholdereknek és ha igen, akkor megfogalmazták elvárásait?

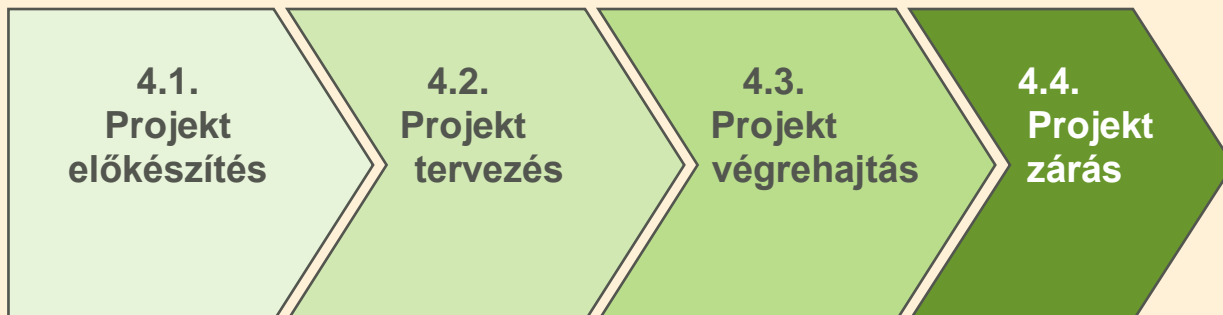
A megvalósítás előfeltételei rendelkezésre állnak?

- A szakmai koncepció meghatározása megfelelő?
- A szakmai koncepcióhoz kapcsolódó projektkörnyezetet megvizsgálták?
- A szakmai koncepcióhoz kapcsolódó főbb motivációk, indokok meghatározásra kerültek?
- A szakmai koncepció előkészítését végzők tisztában vannak az elvárásokkal?
- Meghatározták a lehetséges alternatívákat?
- Az alternatívákhoz hozzárendelték a megtérülési és költségösszegeket?
- Megvizsgálták az alternatívák megvalósíthatóságát?
- Megvizsgálták az alternatívák kockázatait?
- Összevetették és megfelelően rangsorolták az alternatívákat?
- Kiválasztották a javasolt alternatívát?
- Készült egyértelmű megvalósítási terv a javasolt megoldásra?
- Meghatározásra került a projekt célja és hatálya?
- Meghatározásra kerültek a leszállítandó anyagok?
- Azonosították a vevőket/ügyfeleket és a stakeholdereket?
- Meghatározták a szerepeket és felelőségeket?

A megvalósítás előfeltételei rendelkezésre állnak? (folyt.)

- Elkészült a projektstruktúra?
- Elkészült a projektütemezés?
- Meghatározták a mérföldköveket?
- Kidolgozták a projekttagok kiválasztásának folyamatát?
- Rendelkeznek a projekttagok a projektszerepekhez szükséges kompetenciákkal?
- A projektiroda (asszisztens) szerepe meghatározásra került?
- Az iroda működéséhez szükséges erőforrások rendelkezésre állnak?
- Az iroda számára biztosították a megfelelő helyiséget?
- Az irodai eszközök beszerzése lehetséges?

4. A PROJEKT FÁZISAI



4.1. PROJEKT ELŐKÉSZÍTÉS

A projekt irányvonalát (más szóval: **definícióját**) a Hivatal erre kijelölt személyei által készített **szakmai koncepció** határozza meg, amely magába foglalja a **projektkörnyezet vizsgálatát**, a **fejlesztési igénnyel** kapcsolatosan **feltárt megoldásokat** és azok **költség/haszon elemzését**.

A költségek meghatározása

- mindig feladathoz kapcsolódik,
- alulról felfelé tervezzük.

A javasolt megoldás megvalósíthatósága abban az esetben fogadható el, amennyiben **a felmerülő kockázatokat értékelték** és azok elviselhetők, menedzselhetők.

A projekt hivatalos elindításához a szakmai koncepció előkészítői először meghatározzák a projekt célját és a struktúráját. Ennek ismeretében pontosan rögzítésre kerül a projekt

- célja,
- hatálya (terjedelme),
- leszállítandó anyagai, eredménye,
- sikerkritériumainak meghatározása,
- struktúrája,
- szükséges erőforrásai, költségkerete,
- határideje, és főbb mérföldkövei,

annak érdekében, hogy minden tag számára egyértelműek legyenek és a teljesítés a meghatározott keretek között megtörténhessen az ügyfél igényének megfelelően.

A **Projekt Portfólió Bizottság** a fentiek ismeretében és a 3. pontban ismertetett döntési szempontok szerint **jóváhagyja** a projekt részletes tervezését és megvalósítását.

A jóváhagyást követően kerül sor a **mobilizációra**, melynek keretében megalakul **a projekt iroda**, kiválasztásra kerülnek a **projektszervezet tagjai**, majd létre jön a **projektszervezet**.

4.2. PROJEKTTERVEZÉS

A projekttervezési fázis első lépése a részletes projektterv elkészítése. A projektmenedzser ezeket a tervek veszi alapul, amikor a projekt monitorozását, valamint az idő – költség – eredmény korlátait tartja kontrol alatt.

A projektmenedzser irányítása alatt elkészülnek az alábbi tervek a projektstruktúra alapján:

- **Projektterv**, amely magába foglalja a projektstruktúra tervet (wbs), a szükséges személyi erőforrást (kompetenciát) és ráfordított időt.
- **Erőforrás terv**, amely tartalmazza az emberi erőforrás szükségletet, az infrastruktúrát és az esetleges anyagszükségletet.
- **Költségterv**, amely a teljesítés során felmerülő kiadások mennyiségét határozza meg.
- **Minőségterv**, amely tartalmazza a minőségcélokat és a minőségbiztosítási és minőségellenőrzési módszereket.
- **Kockázatkezelési terv**, amely rögzíti a felmerülő kockázatokat és a mérsékelésükre létrehozott akcióterveket.
- **Átvételi terv**, amely tartalmazza azokat a kritériumokat, amelyeket az ügyfél meghatározott a leszállítandó anyag jóváhagyására.
- **Kommunikációs terv**, amely tartalmazza azokat a projekttagokat, ügyfeleket és más projektszponzorokat, akik érintettek a kommunikációban, meghatározza a kommunikációs követelményeket, a kommunikációs tervet, valamint a kommunikáció folyamatát.

4.3. PROJEKT VÉGREHAJTÁS

Ebben a fázisban a projektcsapat teljesíti a projekt követelményeit, előállítja a leszállítandó anyagokat.

Projektmenedzsment tevékenységek

A projektmenedzser felügyeli és kontrollálja a projekt megvalósulását a következő menedzsment tevékenységekkel és szükség esetén gördülőtervezést hajt végre:

- **Határidő menedzsment**, a tevékenységre fordított tényleges idő rögzítése és összehasonlítása a projekttervvel.
- **Költség menedzsment**, a költségek beazonosítása és rögzítése a költségterv alapján.
- **Minőség menedzsment**, a leszállítandó anyagok minőségének felülvizsgálata a minőségügyi folyamatok végrehajtása.
- **Változás menedzsment**, a projekt során felmerülő változtatási igények felülvizsgálata és végrehajtása.
- **Kockázat menedzsment**, a kockázat értékelése és a kockázatcsökkentő akciótervek végrehajtása.
- **Átvétel menedzsment**, a teljesítések igazolása és ügyfél általi jóváhagyatása,
- **Kommunikáció menedzsment**, folyamatos tájékoztatás a projekt előrehaladásáról, kockázatairól, eseményeiről a kommunikációs tervnek megfelelően.
- **Adminisztráció**, mely a dokumentumkezelés rendjének megfelelően kerül végrehajtásra.

4.4. PROJEKTZÁRÁS

Miután a leszállítandó anyagok átvétele, a projekt teljesítése megtörtént és azt az ügyfél jóváhagyta, a projekt készen áll arra, hogy megkezdődjön a lezárás folyamata.

A projekt lezárása magába foglalja a következő tevékenységeket, amelyeknek a végrehajtását projekt zárójelentésben rögzíti:

- **A projekt lezárásának igazolása**, melynek során felülvizsgálatra kerül a teljesítés kritériumainak teljesülése, az esetleges eltérések kezelése, a terv-tény elemzések és a haszonelemzés eredménye,
- **A zárási tevékenységek meghatározása**, amelyben feltüntetésre kerül
 - a leszállítandó anyagok teljesítésének információja,
 - a projektdokumentációval kapcsolatos teendők végrehajtása,
 - a szállítókkal kapcsolatos teendők végrehajtása,
 - az erőforrásokkal kapcsolatos teendők végrehajtása,
 - a zárással kapcsolatos kommunikációs feladatok.
- **A zárási tevékenység végrehajtása**, melynek során a projekt zárójelentést elfogadja a Projekt Felügyelő Bizottság és az abban foglaltakat végrehajtja a projektszervezet.