

# **BUDAPEST FŐVÁROS XI. KERÜLET ÚJBUDA ÖNKORMÁNYZATA PROJEKTSZERVEZÉSI KONCEPCIÓJA**

## ***Tartalomjegyzék***

1.	A dokumentum célja és alkalmazása	3
2.	A projekt jellemzői	3
2.1	Projekt	3
2.2	Projektjellemzők	3
3.	A projektszervezés alapjai	4
3.1	A projekt fázisai	4
3.1.1	A projekttervezési fázis	4
3.1.2	A projekt megvalósítási, teljesítési fázisa	5
3.1.3	A projekt értékelési fázisa	5
3.2	A projekt szereplői	5
3.3	Projektműködéshez kapcsolódó dokumentumok	7
3.3.1	Szabályzatok	7
3.3.2	Fórumok	11
3.4	Időjelentés	12
3.5	Személyre szabás	12

## 1. A DOKUMENTUM CÉLJA ÉS ALKALMAZÁSA

Jelen dokumentum célja, hogy

- ismertesse a projektszervezés legfontosabb szereplőit,
- bemutassa a projektszervezéshez szükséges dokumentumok tárházát, valamint
- útmutatóként szolgáljon, és választási alternatívákat szolgáltatson a projektszervezés folyamatához.

Jelen dokumentum része annak az átfogó szakmai anyagnak, amelyet az ÁROP-3.A.1/B-2008-0019 szervezetfejlesztési projekt keretén belül készítettünk Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata részére, s amelyben az Önkormányzat célul tűzte ki a fejlesztések megvalósítását támogató projektszerű működés elsajátítását.

## 2. A PROJEKT JELLEMZŐI

### 2.1 PROJEKT

**Fogalma:** 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 egyszerűsége jellemzi.

#### **Ismérvei:**

- *Egyediség:* Minden projekt különbözik az előtte megvalósulótól. A projektek többsége egyszer hajtható végre. Még a megismételt projektek is különbözni fognak egymástól a felhasznált erőforrásokban és az aktuális környezetben.
- *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.

### 2.2 PROJEKTJELLEMZŐK

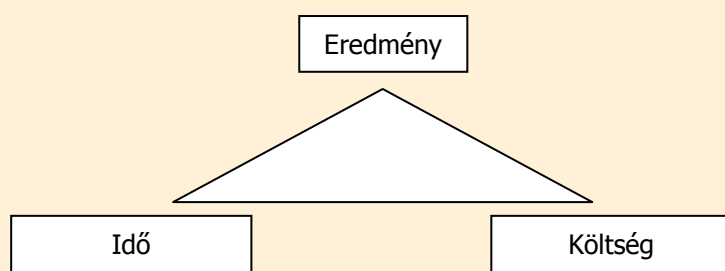
**Projekt típusok tartalmuk alapján csoportosíthatók:** beruházási projekt, kutatás-fejlesztési projekt, szervezési/szervezeti projekt stb.

**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, valamint a szervezetfejlesztési és a folyamat- és működésszervezési szabályok összessége.

**A projekt hármas korlátja:**

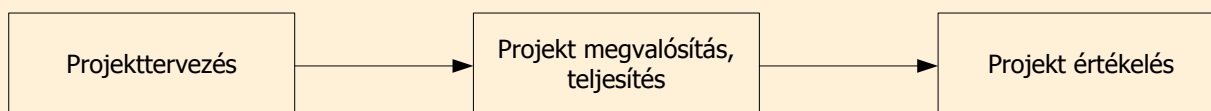


### 3. A PROJEKTSZERVEZÉS ALAPJAI

A következő fejezetben a projektszervezés során minden esetben szükségszerűen felhasználásra kerülő kulcstényezőket, valamint a projektszakaszokat foglaljuk össze.

#### 3.1 A PROJEKT FÁZISAI

A projekt az alábbi fő fázisokból áll, amelyeket a továbbiakban részletesen ismertetünk.



##### 3.1.1 A PROJEKTTERVEZÉSI FÁZIS

Ebben a fázisban kerül sor a funkcióstruktúra és a funkcióhordozók struktúrájának, valamint teljesítésre vonatkozó az idő-, erőforrás- és költségtervek kialakítására. Ez a feladat a projektciklus különböző fázisaiban más-más célokkal ugyan, de újra szükségessé válhat, például a projekt végrehajtása, a teljesítés során bekövetkező változások és módosítások esetében.

A funkcióstruktúra hierarchiája csúcsán a célként megfogalmazott projekteredmény (egésze) található. Ez alatt helyezkednek el a nagyobb, összefoglaló jellegű funkciócsoportok, majd az alfunkciók, és a felbontás egészen az ún. elemi funkciók szintjéig folytatható. A funkcióstruktúra a jobb áttekinthetőség és a könnyebb kommunikáció érdekében hierarchikusan is ábrázolható.

Funkcióhordozó lehet a projekteredmény minden olyan eleme (alkalmazás, hardver, szoftver), amelynek segítségével / amelyen keresztül egy funkció működésbe hozható, vagy működésben tartható. A funkcióhordozók struktúrájának segítségével megválaszolhatjuk, hogy a megvalósítandó projekteredmény által ellátandó funkciók milyen eszközökön keresztül hordozhatók és tarthatók működésben. A funkcióstruktúra alapján elkészített funkcióhordozók struktúrája segítségével lehetővé válik a projekt terjedelmi behatárolása.

A tevékenységi struktúra elsődlegesen a projektciklus teljesítési szakaszának tevékenységeire koncentrál. A tevékenységstruktúra hierarchiája csúcsán a célként megfogalmazott projekteredmény (egésze) található. Ez alatt helyezkednek el a nagyobb, összefoglaló jellegű tevékenységcsomagok. A felbontás egészen az ún. elemi tevékenységek szintjéig folytatható.

A projektteljesítés tervei:

- időterv,
- erőforrás-terv,
- költségterv.

### 3.1.2 A PROJEKT MEGVALÓSÍTÁSI, TELJESÍTÉSI FÁZISA

A fázis feladata a projektcéloknak megfelelő projekteredmény létrehozása. A projektkontroll nyomon követi az erőforrás felhasználást és a költségeket, rendszeres időközönként információt szolgáltat a projekt teljesítésének alakulásáról, melyek, az elemzés során, lehetővé teszik mind a teljesítés időtartamának, mind költségeinek előrejelzését a projekt befejezéséig.

A projektkontroll során nyert eredmények megalapozzák a teljesítés során a változásokra, módosításokra vonatkozó döntéseket, a teljesítés pénzügyi elszámolását és a projekteredmény elfogadását és átvételét is.

### 3.1.3 A PROJEKT ÉRTÉKELÉSI FÁZISA

Az értékelés a projektciklus záró fázisa. Fő tevékenységei:

- a projekteredmény értékelése, a szervezet stratégiai céljaival való egybevetése;
- a projekt megvalósítási folyamatának elemzése a projektvezetés (menedzsment) sikeressége szempontjából; valamint
- a projekteredményekhez és annak létrehozásához kötődő műszak, szakmai (és további) tapasztalatok, tanulságok számbavétele és újrahasonításra történő előkészítése.

## 3.2 A PROJEKT SZEREPLŐI

A Hivatal jelenlegi döntési és működési mechanizmusának megfelelően alakítsa ki azt a projektszervezeti modellt, amelynek szerepkörei minden egyes projekt esetében felmerülhetnek. Ezek a következők:

- *Portfólió Bizottság*: feladata az azonos időben futó projektek és projektszerű feladatok nyomon követése, összehangolása, a döntések meghozatala, a módszertani támogatás és a projektmenedzsment erőforrás biztosítása;
- *Projektfelügyelő Bizottság*: A projekt legmagasabb döntéshozó-irányító testületként vezetői, stratégiai kontrollt gyakorol a projekt célok megvalósulása érdekében. Feladatai közé tartozik a projekt stratégiai irányítása, eredményeinek elfogadása és a projekt célok megtartása;

- *Projektgazda:* felelőssége a projekt végrehajtása során a projekt képviselője a közreműködő szervezetekkel szemben, a támogatási szerződésben foglalt feladatok megvalósítása, a támogatás szabályszerű és szerződésszerű felhasználásának biztosítása, a projekt megvalósításának koordinálása, a projekt szervezet létrehozása, fenntartása és irányítása, a projekt végrehajtásában közreműködő vezetők kiválasztása, a zökkenőmentes kommunikáció biztosítása, az előrehaladási jelentések elkészítésének, benyújtásának valamint az egyéb adatszolgáltatás ellenőrzése;
- *Projektmenedzser:* feladata a szervezeti egységek közötti koordináció létrehozásán túl a projekt kontroll és a polgármesteri felső vezetés számára történő döntés előkészítés, valamint a féléves előrehaladási jelentés és a projektet lezáró jelentés elkészítése; gondoskodik a projekt szakmai megvalósításáról és felelős annak pályázati ütemterv szerinti lebonyolításáért, hosszú távon biztosítja a program eredményeinek fenntarthatóságát; távolléte esetén helyettesíti a Projekt-asszisztenst;
- *Projekt-asszisztens:* feladata a projekt operatív megvalósítása, tevékenységek, programok szervezése, kivitelezése, a Projekt-menedzser irányításával; távolléte esetén helyettesíti a Projektmenedzszt;
- *Projektiroda:* támogatja, koordinálja, ellenőrzi a vállalat életében a futó projektek menedzsmentjét az ott felhalmozott tudással és az elérhető erőforrásokkal együtt.
- *Munkacsoport vezető:* felelős az irányításuk alatt álló munkacsoport feladatainak ütemterv szerinti elvégzéséért, valamint ezt biztosítandó, a munkacsoport tagok napi tevékenységeinek koordinálásáért; a munkacsoport munkájáról rendszeresen beszámolnak a projektvezetőknek, illetve igény esetén a PIB-nek és PFB-nek; szakmai kérdésekben iránymutatást adnak, illetve szükséges esetben döntést is hozhatnak szakmai kérdésekben.
- *Munkacsoport tag:* a projektfeladatok tekintetében, a munkacsoport vezetők által kiadott feladatok elvárt minőségben és határidőre történő elvégzése; aktív részvétel a szakmai egyeztetésekben; munkacsoport vezetők időben történő informálása a feladat végrehajtása során felmerült nehézségekről, hátráltató tényezőkről;
- *Pénzügyi vezető:* feladata a projekt belső pénzügyi elszámolási rendjének biztosítása, a pénzügyi elszámolás határidőre történő biztosítása, a támogatás lehívásához szükséges pénzügyi technikai feladatok ellátása, a projekt pénzügyi lebonyolításával kapcsolatos operatív feladatok ellátása.
- *Szakmai előadó:* feladata a projekt lebonyolításával kapcsolatos operatív feladatok ellátása.
- *Szakértő:* feladata, hogy biztosítsa a hiányzó kompetenciát és közreműködjön a projekt eredményes végrehajtása érdekében.
- *Minőségbiztosító:* feladatai a következők:
  - projekt eseményeinek folyamatos nyomon követése, a projekt keretekben tartása;
  - projekt kockázatok folyamatos feltárása, azokra megoldási javaslatok készítése és a megoldás folyamatos nyomon követése;
  - projektszervezet és működésének felügyelete;
  - folyamatos kapcsolattartás a projekt szereplőivel;

- a projekt kulcsdokumentumainak tanulmányozása;
- változáskezelési feladatok nyomon követése;
- projektkommunikáció és információáramlás ellenőrzése;
- rendszeres beszámoló a projekt helyzetéről;
- projekt folyamatok nyomon követése, dokumentálás, döntések előkészítettségének ellenőrzése;
- opcionálisan projekt minőségbiztosítási szemlék, auditok lebonyolítása.

Opcionálisan:

*Projekt coaching csoport létrehozása:* Megfelelő elméleti ismeretekkel és projekttapasztalattal rendelkező munkatársak csoportja, akik támogatják azon projekteknek a megvalósítását, amelyben személyesen nem vesznek részt. A coaching célja a projektfeladatokban résztvevők teljesítményének növelése és a projektképességek, készségek fejlesztése.

### 3.3 PROJEKTMŰKÖDÉSHEZ KAPCSOLÓDÓ DOKUMENTUMOK

#### 3.3.1 SZABÁLYZATOK

Projektműködés kialakításakor a működési keretet meghatározó Szervezeti és Működési Szabályzaton túlmenően elsődleges kiindulópontként az „Ügyviteli utasítás Budapest Főváros XI. Került Újbuda Önkormányzata Polgármesteri Hivatala projektmódszertanának alkalmazásához” című dokumentumot, valamint az „Egyszerűsített projektmódszertan az Újbuda Önkormányzat Polgármesteri Hivatala részére” című testesztabsabott egyszerűsített módszertani dokumentációt kell alapul venni.

A projektszervezési módszertan egyik fontos jellemzője az összefüggő, jól strukturált, naprakész dokumentációs rendszer, amely hatékonyan támogatja a rendszer bevezetési projekt végrehajtását, és a projekttagok esetleges akadályoztatása esetén a munka folyamatosságának biztosítását. A szabványos könyvtárstruktúra a projektrésztvevők számára megkönnyíti a dokumentumok gyors elérését, a dokumentumok közötti eligazodást és az új dokumentumok megfelelő tárolását.

Jelen fejezetben bemutatjuk azt a dokumentációs csomagot, amely biztosítja a projekt előrehaladásának, megvalósítási lépéseinek pontos követhetőségét valamint azon formalizált dokumentumokat, amelyek lehetővé teszik a felek közti hatékony kommunikációt.

A **projektadminisztráció** során ellenőrizni kell, hogy:

- a projekt adminisztrációja az szükséges iratkezelési szabályzatoknak megfelel-e,
- a kialakított és elfogadott dokumentációs rendben van-e tartva,
- ki vannak-e alakítva a dokumentáció verziókontrolljára vonatkozó szabályok, valamint
- biztosítva van-e a dokumentumokhoz való hozzáférés.

A projekt előrehaladását és a projektet záró jelentéseket a Projekt-asszisztens felügyelete alatt működő **irattár** dokumentációi rögzítik. A projekt-dokumentációs adattárnak a következőket kell tartalmaznia:

- tartalmi adattár,

- szerződések (megbízási és vállalkozási szerződések, kapcsolódó iratok),
- beszerzések teljes dokumentációja másolatban,
- rendezvények teljes dokumentációja,
- kommunikációhoz kapcsolódó dokumentáció,
- előrehaladási jelentés
- pénzügyi elszámolások, beszámolók,
- hiteles számlamásolatok,
- engedélyezett megrendelések,
- teljesítési igazolások,
- pénzügyi előrehaladási jelentések.

A projekt jelentési rendszere a projekt operatív és taktikai szintű irányítását segítő **státuszjelentésekben**, valamint az uniós források felhasználásához kapcsolódó **Projekt Előrehaladási Jelentésekben** testesül meg. A két jelentés típus közötti különbség elsősorban a felhasználás céljából adódik. A jelentési rendszer kialakítása során mindenképpen figyelmet kell fordítani a jelentések egymásra épülésére, a párhuzamosságok elkerülésére.

A **státuszjelentéseknek** általánosságban a múltira vonatkozó és előrejelző típusú információt kell szolgáltatnia a projekterjedelem, -ütemezés, -költség és -minőség állapotáról, valamint a projektkockázatokról és a változáskezelésről. Rendszerezik és bemutatják azt, hogy az erőforrások a projektcélkitűzések teljesítése érdekében hogyan kerültek felhasználásra, információt nyújtanak az előrehaladásról, a következő időszak feladatairól, a feltárt és kezelendő kockázatokról, változtatási igényekről, döntési pontokról. A státuszjelentések két szinten készülnek: ez az írásos eszköze a munkacsoportok projektvezető felé történő beszámolásának, másrészt a projektvezető a teljes projektről státuszjelentésben számol be a PFB felé. Ezáltal ezek a jelentések egyben előzetes információt nyújtanak a státusz megbeszélésekhez.

Az uniós pályázati forrásból finanszírozott projektek sajátossága, hogy – a biztosított források felhasználásának hatékony ellenőrzése érdekében – a Közreműködő Szervezet felé a Támogatási Szerződésben meghatározott rendszerességgel és formában **Projekt Előrehaladási Jelentésben** kell tájékoztatást adni a projekt előrehaladásáról, a források felhasználásáról. A PEJ-ek egyszerű összeállítása érdekében a státuszjelentések tartalmát olyan módon határozzuk meg, hogy abból a PEJ (majd a projekt zárását követően a Záró PEJ) könnyen előállítható legyen. Az egyes dokumentumok elnevezése során a sablonokban meghatározottakat követni kell, azaz az egyes dokumentumok fájlneve utaljon az abban szereplő információkra. Az elnevezésnél ügyelni kell a megfelelő verziószámmal való ellátásra is. A projekt során felmerülő bizalmas adatok kezelését szükség esetén jogosultság kezeléssel együtt lehet megoldani. A jogosultság korlátozása történhet magának a dokumentum megnyitásának illetve szerkeszthetőségének jelszóval való korlátozásával, illetve az alkalmazott támogató eszközök által nyújtott lehetőségek alkalmazásával.

A projektmenedzsmenthez kapcsolódó **adminisztrációs tevékenységből származó előnyök:**

- **Egyablakos információáramlási megoldás**, azaz az információ áramlása az ügyfél kijelölt vezetője és a projektiroda témában nevesített felelőse között egy csatornán keresztül történik. A felállítandó projektiroda működése biztosítja, hogy a szükséges információk hatékony módon



jutnak el a megfelelő személyekhez (minden érintetthez), és az érintettek – igényük szerinti mélységben – mindig a releváns információkat kapják meg, továbbá a projektiroda által készített termékek kizárólag belső minőségellenőrzést követően kerülnek az ügyfélhez.

- **Teljes körű megbízás menedzsment**, ami biztosítja, hogy az ügyfél által a projektiroda részére átadott feladat megvalósítása a kezdetektől a lezárásig folyamatos ellenőrzés és koordináció alatt áll. Ebbe beletartozik a projekt előrehaladásának folyamatos, naprakész követése, a kockázatok feltárása és kezelésükre javaslatok kidolgozása, döntések előkészítése stb.
- **Célorientált működésmód** biztosítja, hogy projektszerűen, határidőn és erőforrásterveken belül a feladatok elkészüljenek, illetve objektív időközben felmerülő szempontok alapján az eredeti tervek frissítése megtörténjen. A feladat komplexitásából adódóan a projektiroda rugalmasan változó többletmunka esetében is rendelkezésre áll.
- **Hatékonyabb az erőforrás-felhasználás**, mivel a projektre a feladatok jellegének és szakmaiságának megfelelő kompetenciával rendelkező személyek biztosíthatók, akiknek a rendelkezésre állása időszakos, igénybevételük mindig az éppen szükséges mértékben történik.

### Minőségirányítási kézikönyv

A minőségirányítási rendszer alapidokumentuma a piramis csúcsán álló kézikönyv. Ez írja le a rendszer működését, azokat az egységes és kötelező alapelveket, amelyek szükségesek a szabványban előírt követelmények teljesítéséhez.

A kézikönyvnek **tartalmaznia** kell:

- a minőségirányítási rendszer alkalmazási területét, beleértve az esetleges kizárások részletezését és indoklását,
- a dokumentált eljárásokat vagy az azokra való hivatkozást, és
- a minőségirányítási rendszer folyamatai közötti kölcsönhatások leírását.

A kézikönyv kidolgozásához és ellenőrzéséhez az ISO szabvány fogalmaz meg irányelveket

A minőségirányítási kézikönyv a következő **célokra** szolgál:

- a szervezet minőségpolitikájának, eljárásainak és követelményeinek közlésére;
- a minőségirányítási rendszer leírására és megvalósítására, a gyakorlati tevékenység tökéletesebb szabályozására;
- dokumentált alapok szolgáltatására a rendszer auditjához;
- a minőségügyi rendszer és követelményei folyamatosságának biztosítására változó körülmények között;
- a dolgozóknak a rendszer követelményeire való oktatására;
- a rendszer bemutatására, külső célokra, pl. ISO szabványnak való megfelelés igazolására.

### A Projekt Alapító Dokumentum (PAD)

A projekt nagyságától és kiterjedtségétől függően javasolt projekt alapító dokumentum (vagy projekt definíciós terv, továbbiakban PAD) kialakítása. A PAD kidolgozása során konkrét, végrehajtható projektté kell formálni a feladatot. A PAD másik feladata az, hogy annak alapján a projekttulajdonos, projektgazda meghozhassa a döntést a projekt elindításáról vagy elvetéséről. Ezen dokumentumban

előzetesen meghatározhatóak a projekt céljai, jellemzői, termékei, ütemezése, mérföldkövei, szükséges erőforrásai, a projektszervezet kialakításának módja és felelősségi köre, a projektre ható kockázatok és kezelésük módját. A megfelelően kialakított projektterv végigkíséri a projekt teljes élettartamát, megalapozza a projekt feladatokat és határidők ellenőrzését, költség terveket és azok kontrollingját és az erőforrások menedzsmentjét is. A PAD hatékony eszköz lehet a projektvezető kezében arra az esetre is, ha a vállalati szereplők ellenállása kockáztatja a projekt célok elérését.

Az alábbiakban bemutatjuk a PAD egy lehetséges tartalomjegyzékét:

- az elvárt eredmény
  - egyértelműen definiált, (az érintetteket tekintve) érthető, jó kommunikálható
    - reális, azaz a rendelkezésre álló/megszerezhető erőforrásokból, a tervezett időre, a rendelkezésre álló/megszerezhető kompetenciákkal stb. megvalósítható
    - pozitív hatás az adott közigazgatási ügymenetre
- sikertényezők, sikerkritériumok (indikátorok):
  - szorosan összefüggnek a projekt céljaival, az elérendő eredménnyel
  - lehetőség szerint számszerűek, jól mérhetőek
  - összhangban vannak a projekt „üzleti” indoklásával
- terjedelem
- struktúra
- idő-, erőforrás-, költségterv
- szervezet
- kockázatok (feltárás, elemzés)
  - a projektben érdekelt elemzése
    - a projektben érdekelt azonosítása
    - elfoglalt pozíciójuk meghatározása
    - a projektben betöltendő, lehetséges szerepük
    - a projekthez és annak eredményeihez való viszonyulásuk
    - a projektre gyakorolt befolyásuk és annak mértéke
  - további kockázatok és azok elemzése
- marketingterv
- minőségi terv
- humán változáskezelési terv
- pénzügyi, gazdaságossági értékelés.

A projektgazda az alábbi, a projekt sikeres végrehajtása szempontjából döntő jelentőségű szempontok figyelembevételével dönthet a projektről:

- projektcélok, projekteredmény
- realitás (célok, eredmények)
- az érdekelt megnyerhetősége, bevonhatósága
- a szponzor elkötelezettsége
- a kockázatok kezelhetősége
- a kimutatható előnyök (pénzügyi-gazdasági, társadalmi)
- megvalósíthatóság a rendelkezésre álló / elérhető erőforrások, időkeret figyelembe vételével;
- megalapozottság

### 3.3.2 FÓRUMOK

**Projektforumok**nak nevezzük azokat a megbeszéléseket, melyek állandó és eseti résztvevőkkel rendszeresen kerülnek összehívásra. A projektforumok megfelelő szintjein minden érintett és kompetens projekt résztvevő jelen van, ezáltal a megbeszélések hatékony eszközei a projektet érintő ügyek egyeztetésének, a feladatok összehangolásának, szakmai egyeztetésének és az előrehaladás ellenőrzésének. Itt történik a problémák, kockázatok feltárása, egyeztetése, és itt születnek a projekttel kapcsolatos döntések.

A projektforumok egy típusa a rendszeres **státusz megbeszélés**, melynek kötelező napirendi pontjai a munkák előrehaladásáról szóló beszámolók, a következő találkozóig elvégzendő feladatok pontosítása, a munkák során felmerült problémák, kérdések, kockázatok ismertetése, esetleges változáskezelést igénylő kérdések egyeztetése.

A **projekt fórumok** működtetésének célja, hogy a projekt résztvevői jól strukturált hierarchiában tudják rendszeresen áttekinteni az egész Elektronikus levéltár rendszer bevezetési projekt előrehaladását, számba venni az elért eredményeket, valamint kezelni a felmerült problémákat és kockázatokat.

A projekt működési fórumai, a projekt szervezeti felépítésével összhangban, a következők:

- Projekt Felügyelő Bizottság (PFB) ülés;
- Projektértekezlet, illetve Munkacsoport értekezletek;
- Egyéb, ad-hoc értekezletek, megbeszélések.

#### **A PFB ülések rendje:**

- A PFB üléseire kezdetben havi gyakorisággal kerül sor. A projekt során az ülésezési gyakoriság a mindenkori igényeknek megfelelően változtatható.
- Az ülések előkészítése a PFB vezetője által e feladatra kijelölt személy felelőssége (a PFB napirendi előterjesztéseinek figyelembevételével).
- A PFB a Projektvezető napirendi javaslatai mellett bármilyen, a projekt témájába tartozó pontot napirendjére vehet.
- A PFB döntéseit, előterjesztéseit, megállapításait írásos emlékeztetőben kell rögzíteni.

#### **A Projektértekezletek rendje:**

- A Projektértekezletre heti rendszerességgel kerül sor. A projekt végrehajtása során az ülésezési gyakoriság a mindenkori igényeknek megfelelően alakítható.
- A Projektértekezleten a Projektvezető és a Munkacsoport vezetők megvitadják, és a Projektvezető dönt a PFB üléséről a Projektértekezlet napirendjére utalt, valamint egyéb felmerülő tematikus kérdésekben, illetve rendszeresen beszámoltatja a munkacsoportok vezetőit.
- A Projektértekezlet feladata a soron következő PFB ülésre felterjesztendő témák megvitatása, a döntési javaslatok megfogalmazása és elfogadása. A PFB számára a Projektvezető csak az általa érdemben megtárgyalt ügyeket terjesztheti elő, melyhez a javaslatát csatolja.

- A Projekttervezésen született döntéseket, előterjesztéseket, megállapításokat írásos emlékeztetőben kell rögzíteni.

A fentebb felsoroltakon kívül történő, konkrétabb kapcsolattartást a PAD módosításakor célszerű meghatározni a teljes projektszervezet ismeretében.

### 3.4 IDŐJELENTÉS

Az **időjelentések** az erőforrás kontroll rendszer legfontosabb input adatai, a munkatársak munkaidejének felhasználásáról leadott jelentés. Célja az, hogy lejelentett munkaórákat (vagyis a ráfordításokat) költséghelyekhez (pl. projekthez) rendelje, és a nyilvántartásból történő lekérdezésekkel (összesítéssel) releváns visszajelzést adjon a projektvezetőnek az erőforrás felhasználásáról. Ezáltal a projektvezető átfogó képet kaphat a projektben folyó munkákról, ami a döntéseiben, a minél magasabb szintű munkaerő-optimalizációjában is segíti. (Pl. ellenőrizheti, hogy hány munkaórát használt fel az egyes projektekhez, hogy ki mennyit dolgozott vagy mennyi szabadságot használt fel stb.)

Az időjelentéseket célszerű egy erre a célra kialakított rendszerben vezetni, ahol minden hét elteltét követően mindenkinek kötelező ledolgozott óráit fél órás pontossággal, projektenként/feladatonként „lejelenteni”. Az adott projekt felelőse (költséggazda) a jelentéseket jóváhagyja (esetleg elutasítja). Ez a rendszer biztosítja a munkatársak erőforrásainak, leterheltségének számon tartását és kontrollját.

### 3.5 SZEMÉLYRE SZABÁS

A projekteket az alábbi ismérvek alapján érdemes kategorizálni és ennek megfelelően szűkíteni vagy bővíteni a projektszervezet méretét, a projekteszközök sokféleségét valamint kiválasztani a projekt támogatásához szükséges dokumentációkat illetve módszertanokat.

**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. Itt a legfontosabb ismérv az, hogy bevonunk-e a projektmegvalósításába alvállalkozót illetve hogy hazai vagy nemzetközi környezetről beszélhetünk-e. Ez utóbbi esetben kiemelt figyelmet kell fordítani a megfelelő szabályzatok, projektdokumentumok megválasztására és felhasználására uniós dokumentumok).

#### **„Shadow” projektmenedzsment belső vagy külső szervezet bevonásával**

„Shadow” projektvezetés során a „shadow” projektvezető a projektvezető segítője, tanácsadója projektmódszertani kérdésekben. A „shadow” projektvezető a projekt és a szervezet sikerességét szolgálja, mivel a teljes szerződött idejét a projektvezetésre szentelheti, míg a szervezet saját humán erőforrásai idejük egy részét más, szervezeten belüli feladatok és felelősségek ellátására fordíthatják.