



IFUA HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

Atlanta • Barcelona • Berlin • Bucharest
Budapest • Düsseldorf • Munich
Stuttgart • Vienna • Zurich

www.ifua.hu

Felker Nóra
Fibinger Anita
Palotai Bálint

Nyíregyháza, 2009. szeptember

A projektmenedzsment továbbfejlesztésére vonatkozó javaslatok

© IFUA Horváth & Partners Kft.



Tartalom

■ A helyzetfelmérés eredménye

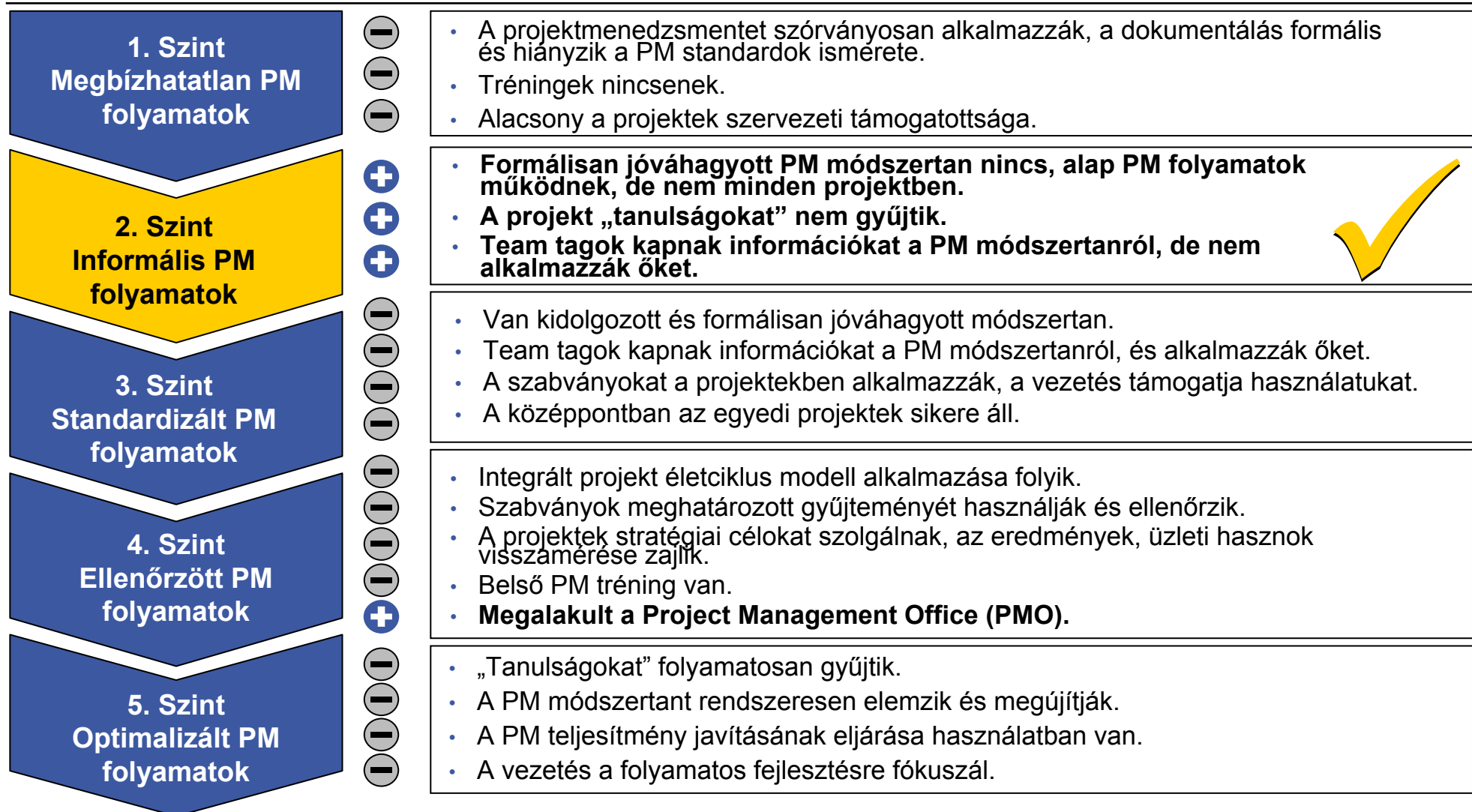
- Javaslatok Nyíregyháza MJV Önkormányzata projektmenedzsment rendszerének kialakításával kapcsolatosan
 - A projektek lebonyolításának szervezeti háttere
 - Nyíregyháza Város projekt folyamata
 - A projektbeszámoás folyamata



A helyzetfelmérés tapasztalatai

Erősségek	■ A pályázati források megszerzésének hatékonysága jó, ami biztos alapot nyújt a projektek indításához. ■ A városvezetés felismerte a projektek hatékony lebonyolításának fontosságát. ■ A projektek tervezett költsége és tényleges költsége jellemzően nem tér el egymástól, a költségkeretek betartására kiemelt figyelmet fordítanak. ■ A projektek lebonyolításának szervezeti háttere kiépített a Hivatalnál.	■ A projektek kezelésének szabályozása nem egységes szerkezetben valósult meg (több, a témát érintő szabályzat). ■ A vezetők felé történő beszámolás rendszeres (vezetői fórumok, értekezletek), de formális keretei hiányoznak (beszámoló-sablonok). ■ A pályázatok menedzselése túl sok adminisztratív terhet ró a munkatársakra. ■ A projektmenedzsment feladatok ellátása magas leterheltséget jelent a munkatársaknak, mely a munkaköri leírásban foglaltakon túli munkavégzést jelent.	Gyengeségek
Lehetőségek	■ A szervezetben meglévő tudás és képességek felhasználásával, a motivációs rendszer kiépítésével az eredményesség növelhető, a kockázatok nagymértékben csökkenthetők. ■ A szervezetben meglévő nyitottság, rugalmas munkavégzés lehetővé teszi a változásokra való gyors reagálást. ■ A projekttervezés és a szűkös emberi erőforrások szisztematikus kezelése (tervezés, mérés) sokat javíthat a projektek hatékonyságán. ■ Az uniós pályázatok lehetőséget biztosítanak arra, hogy a jövőben is további projektek induljanak.	■ A motivációs rendszer hiánya veszélyeztetheti a projektek lebonyolításának sikerességét. ■ A projektmegtérülés szisztematikus vizsgálatának hiánya (tervezés és visszamérés) veszteséget eredményezhet. ■ Az adminisztrációs terhek növekedése túl nagy terhet róhat a szervezetre, a túl szabályozott rendszer működtetéséhez sok idő kell. ■ A jelenlegi beszámolási rendszer több, párhuzamosan futó projekt esetében nem támogatja megfelelően a nyomonkövethetőséget.	Veszélyek

A versenyszférában bevezetett PM érettségi skálán Nyíregyháza MJV Önkormányzata a 2. szinten helyezhető el, ami az önkormányzatokat tekintve hazánkban átlagosnak tekinthető





Tartalom

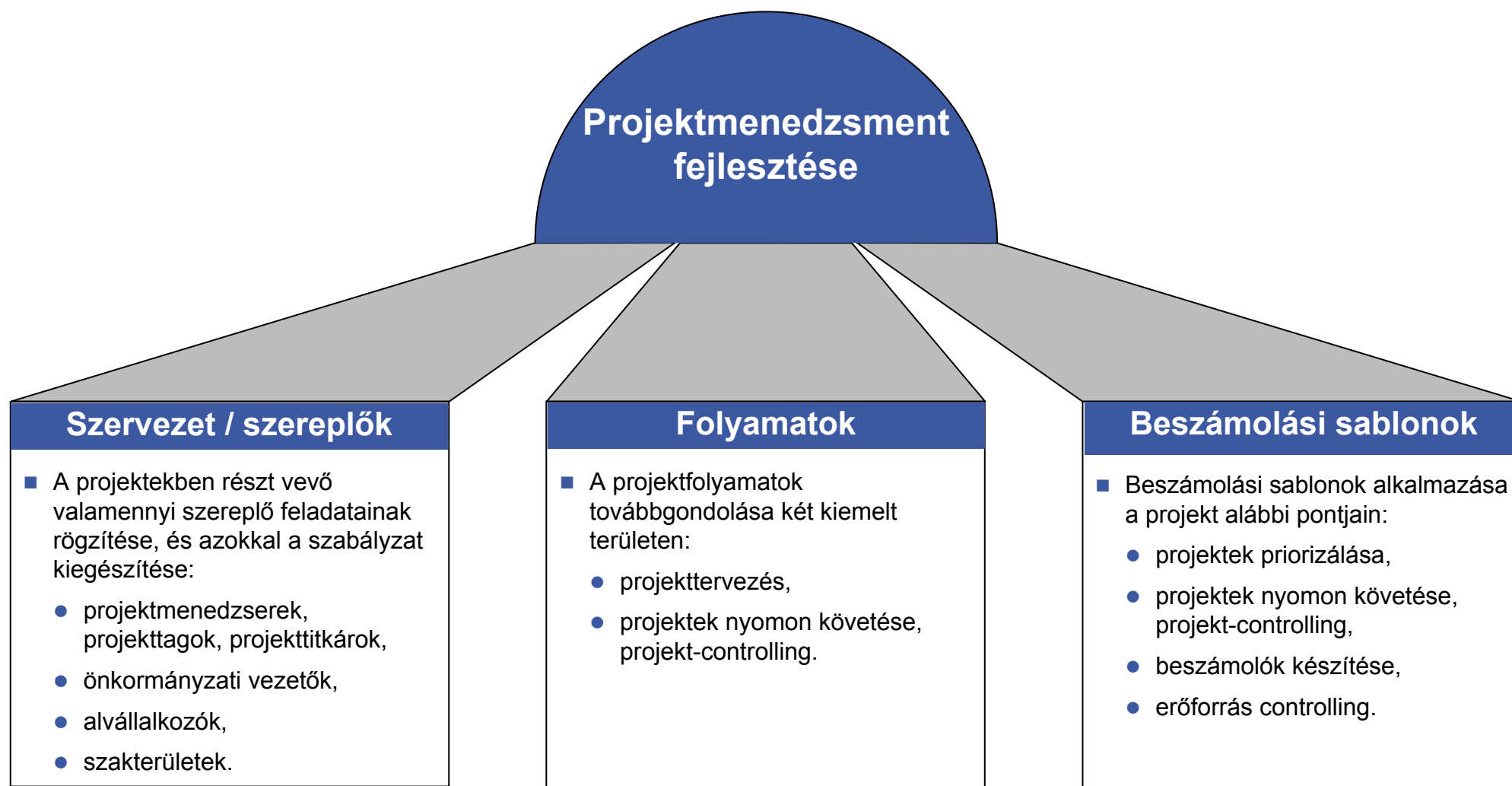
- A helyzetfelmérés eredménye

- **Javaslatok Nyíregyháza MJV Önkormányzata projektmenedzsment rendszerének kialakításával kapcsolatosan**

- A projektek lebonyolításának szervezeti háttere
- Nyíregyháza Város projekt folyamata
- A projektbeszámolás folyamata



Jelen projekt keretén belül párhuzamosan három területen javasunk fejlesztést Nyíregyháza Város projektmenedzsment rendszerében



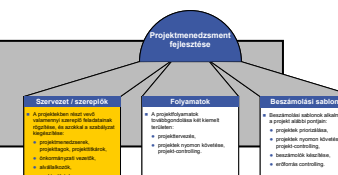


Tartalom

- A helyzetfelmérés eredménye
- Javaslatok Nyíregyháza MJV Önkormányzata projektmenedzsment rendszerének kialakításával kapcsolatosan

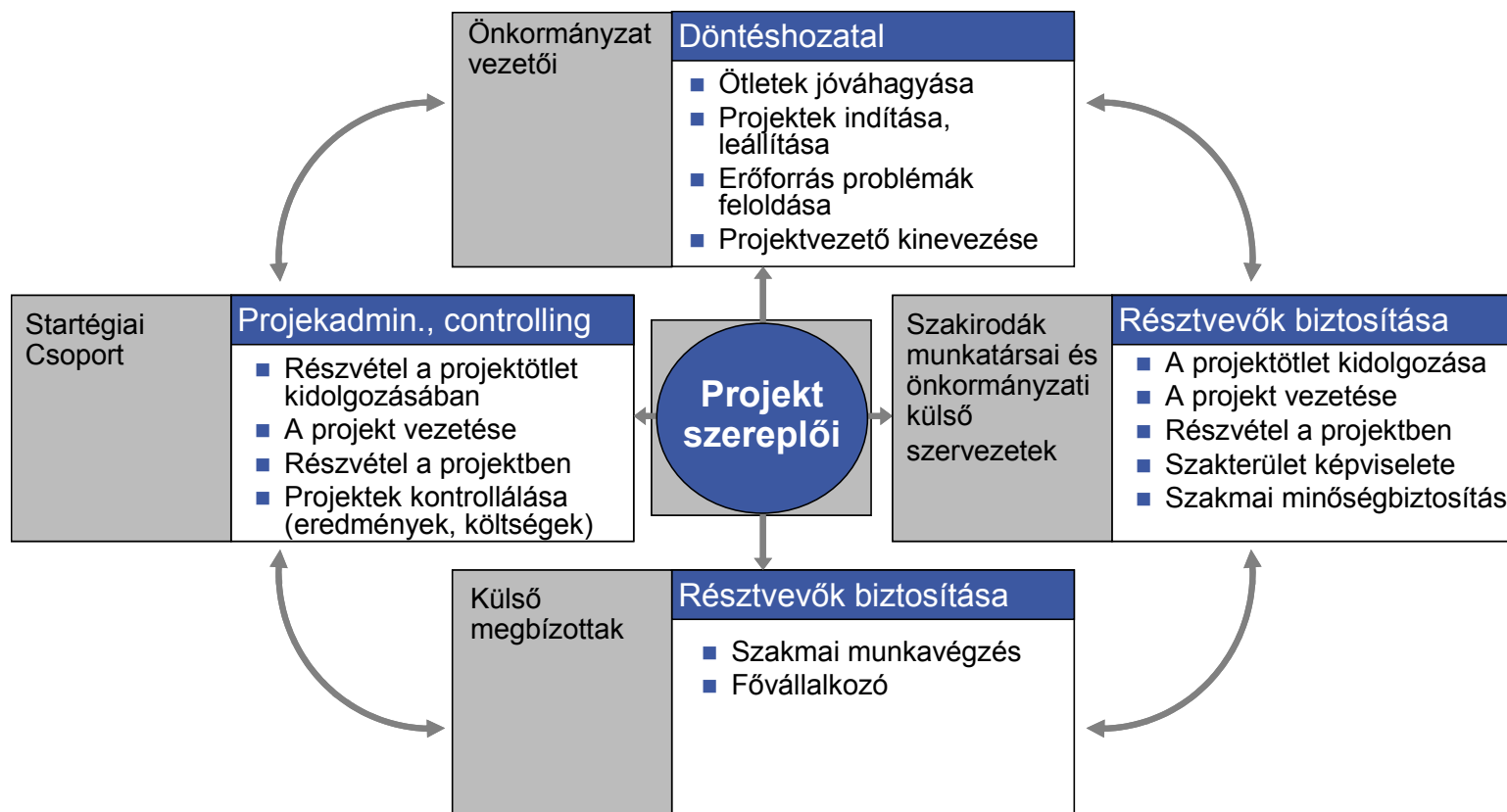
■ A projektek lebonyolításának szervezeti háttere

- Nyíregyháza Város projekt folyamata
- A projektbeszámolás folyamata





A hatékony projektmenedzsment kialakításához több szereplő összehangolt munkájára van szükség szabályozott keretek között.



- A szerepek előzetes rögzítése alapfeltétele a projekt gördülékeny lefutásának.
- A szerepek meghatározását követően azokat a projektmenedzsment szabályzatban is meg kell jeleníteni.
- Ezt követően történhet meg a szerepek és szereplők közötti megfeleltetés (lásd következő fólia).



A szereplők és a szerepek közötti megfeleltetést egyértelművé kell tenni a szervezeten belül.

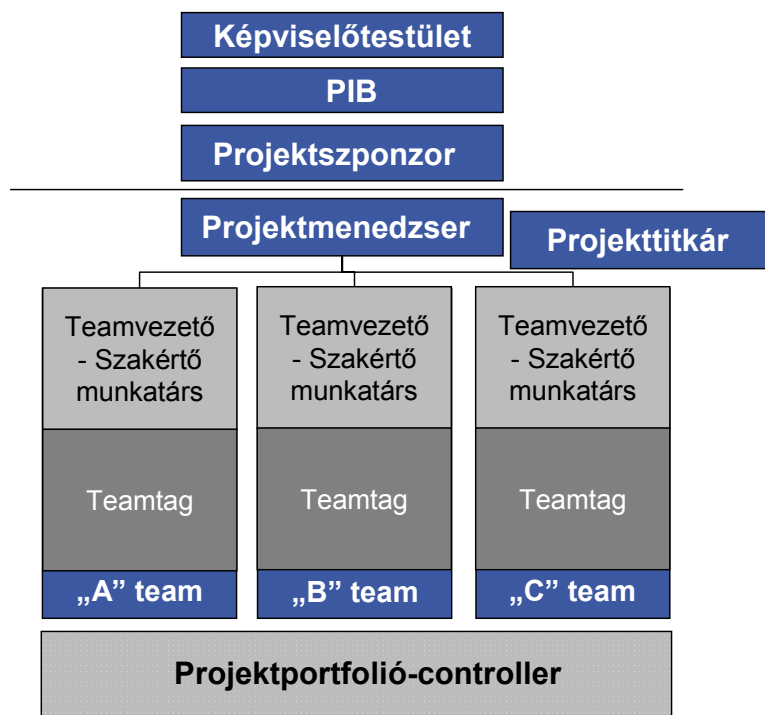
	Önkormányzat vezetői	Stratégiai Csoport munkatársai	Szakirodák munkatársai	Önkormányzati feladatellátásban érintett egyéb szervezetek munkatársai	Külső megbízottak
Program Board	X				
Projektötlet gazdája	X	x	X	X	x
Erőforrás gazda	X			X	x
Projektirányító Bizottság	X			X	
Projektszponzor	X		x		
Projektmenedzser		X	X	x	x
Projekttitkár		X			
Projektportfólió-controller		X			
Teamvezető - teamtag		x	X	X	X
Pályázatiíró		X	x	x	X
Közbeszerző			X		X
Háttérterv, elemzés készítő			x		X
Fővállalkozó (operatív projektvezető)					X
Kivitelező					X
Műszaki ellenőr, minőségbiztosító			X		x
Jogász			X		x

- A szerepek és szereplők közötti megfeleltetés bizonyos szerepek esetében állandó (pl. Program Board, Projekt Irányító Bizottság), más szerepeknél a projekt függvénye és egyéni döntést igényel (pl. pályázatiíró).
- A szereplők között megjelennek az esetlegesen bevonandó külső megbízottak is.

X: elsődleges (javasolt) szerep betöltő
x: esetleges szerep betöltő



A projektekben betöltött szerepek kialakítását nagy projektek esetében az alábbi struktúra szerint javasolt megtenni.



Projektmenedzser	Teamvezető
Meghatározott projektek - Projekt vezetése - Projekt tervezése - Projekt nyomon követése - Beszámoló készítése - Erőforrás problémák feloldására javaslat - PM módszertan alkalmazása	Meghatározott projektek - Szakértői feladatok ellátása - Operatív munka irányítása

Projektportfólió-controller	Projekttitkár
Minden projekt - Projektekhez kapcsolódó adatlapok kitöltésének támogatása - Projekthez kapcsolódó tényadatok gyűjtése, rendszerezése - Erőforrás problémák jelzése - Új projektek felvétele az adatbázisba	Meghatározott projektek - A projektmenedzser mellett adminisztratív feladatok ellátása - Szervezési, koordinációs feladatok - PM módszertan alkalmazásának biztosítása a projekten belül

- A bemutatott projektszervezet felépítése a nagy projektek lebonyolítására vonatkozik.
- Abban az esetben, ha kis projektek megvalósításáról van szó, a projektben részt vevő szereplők több szerepet egyidejűleg is betölthetnek.
- A szereplők feladatait a következő főlíák részletezik.



A Projektirányító Bizottság a projekt legfelső döntéshozó szerve.

Feladatok, hatáskör, felelősség – Projektirányító Bizottság

- A projekt során felmerülő koncepcionális és stratégiai kérdések véleményezése,
- Az elkészült (rész)eredmények megvitatása és elfogadása,
- A projekt során felmerülő felsővezetői döntést igénylő kérdések megvitatása,
- A projekt és a projekt során meghozott döntések kommunikálása a szervezeten belül,
- A projektekhez kapcsolódó beszámolók elfogadása,
- A projekt működése során a kijelölt feladatok határidőre történő végrehajtását akadályozó, problémák megoldását segítő döntéshozatal,
- A projektterv módosításainak elfogadása, változtatáskezelés.

Tagok – Projektirányító Bizottság

- Önkormányzat vezetői:
 - Polgármester
 - Alpolgármester
 - Jegyző
 - Aljegyző
- Projektben érintett egyéb szervezetek vezetői:
 - Intézményvezetők
 - Társaságok vezetői, stb.
- Külső megbízottak vezetői:
 - Fővállalkozó

Beszámolás – Projektirányító Bizottság

- Havonta / projekt mérföldköveihez igazítva üléselés
 - Kockázatelemzés
 - Intézkedések megfogalmazása és nyomon követése



A Projektszponzor a projekt egyszemélyes döntéshozó támogatója

Feladatok, hatáskör, felelősség - Projektszponzor

- Az erőforrás gazdával egyeztetve döntés a projekt operatív indításáról, a projektszervezetről,
- A projekt céljainak és kereteinek meghatározása,
- A projektterv elfogadása,
- A projekt működésével kapcsolatos döntések meghozatala,
- A Projektvezetés, illetve egyéb felelős személyek rendszeres, illetve alkalmoszerű beszámoltatása,
- Az elkészített szakaszzáró anyagok elfogadása,
- A projekt vezetésében jelentkező konfliktusok kezelése,
- Interfész funkció betöltése a projekt és a funkcionális szervezet között,
- A projekt és a projekt során meghozott döntések szervezeten belüli egyértelmű kommunikálásnak a kialakítása,
- Az erőforrás gazdával egyeztetve az egyes fázisoknak megfelelően a munkavégzés elrendelése.



A Projektmenedzser a projekt operatív irányítását végzi

Feladatok, hatáskör, felelősség - Projektmenedzser	Beszámolás - Projektmenedzser
■ A projekt tervének elkészítése és betartása, betartatása, ■ A projekt előrehaladásához szükséges döntések meghozatala, ■ Közreműködés a projekt tagjainak kiválasztásában, ■ Résztvevők figyelmeztetése a vállalt feladatok végrehajtására, ■ A projekt előrehaladását potenciálisan gátló tényezők felismerése, ■ Kockázatok figyelése, és azok bekövetkezése esetén beavatkozás, ■ A felmerülő konfliktusok megoldása, ■ Tervezett erőforrás rendelkezésre nem állása esetén a szakterületi vezető felkérése pótlólagos erőforrás biztosítására.	■ Adatok szolgáltatása ● Projektbeszámolási sablonokhoz szükséges adatok ● Erőforrás felhasználás tényadatai ■ Projekttagoktól adatok bekérése ■ Projektterv nyomon követéséhez tényadatok biztosítása ■ A projekt tervadatainak módosítása esetén a Projektportfólió-controller tájékoztatása a megváltozott tervadatokról



A Polgármesteri Hivatal oldaláról történő projektvezetési tevékenység tartalma változó attól függően, hogy külső szolgáltatók bevonásával, vagy anélkül áll fel a projektszervezet.

Fővállalkozó nélkül

■ Polgármesteri Hivatal oldali projektmenedzser feladatai

- Projekt tervezése (végrehajtás)
- Beszállítók kezelése
- Projekt összefogása
- Operatív projektmenedzsment

■ Beszállítók feladatai

- Szerződés szerinti végrehajtás
- Készültség riportálása

Fővállalkozó bevonásával

■ Polgármesteri Hivatal oldali projektmenedzser feladatai

- Végrehajtás tervezés minőségbiztosítása
- Fővállalkozó beszámoltatása
- Eredmények minőségkontrollja
- Eredmények átvétele

■ Fővállalkozó feladatai

- Végrehajtás tervezése
- Szerződés végrehajtása
- Alvállalkozók kezelése
- Operatív projektmenedzsment



A Projektteam végzi az operatív projekt munkát, ellátja a projekt munkatervében meghatározott feladatokat

Feladatok, hatáskör, felelősség – Projektteam	Beszámolás - Projektteam
■ A feladatok határidőre, a rendelkezésre álló erőforrások felhasználásával, az előírt minőségi elvárásoknak megfelelő végrehajtásában való részvétel, illetve annak felügyelete, folyamatos figyelemmel kísérése, ■ A feladatok végrehajtása során felmerülő problémákról, változásokról a projektvezetés informálása, ■ Folyamatos kockázatelemzés a kockázatkezelési eljárás szerint, ■ Meghatározott időközönként - kéthetente - jelentések elkészítése, ■ Tájékoztatás a teammunka előrehaladásáról a projektvezetés felé, ■ Javaslattevés a projektterv módosítására, ■ A Projektadminisztráció támogatása a projektdokumentációk szakmai szempontú nyomon követésével.	■ Projektmenedzsernek adatok szolgáltatása ■ Erőforrás felhasználás tényadatai ■ Projekt megvalósítás nyomon követéséhez tényadatok szolgáltatása



A projekttitkár feladata az operatív projektmunka koordinálása, valamint a projekten belüli és kívüli, projekttel kapcsolatos tájékoztatás

Feladatok, hatáskör, felelősség - Projekttitkár

- A projektdokumentáció egységes kezelése, naprakészen tartása,
- Találkozók, megbeszélések, tárgyalások, rendezvények technikai előkészítése (szervezés, meghívók adminisztrációja, résztvevők értesítése stb.),
- PIB ülések, illetve a PIB elé kerülő anyagok előkészítése,
- Emlékeztetők, feljegyzések, jegyzőkönyvek elkészítése, szétküldése az érintetteknek,
- Feladatlisták kezelése, határidők ellenőrzése,
- Sablonok használata és terjesztése,
- A projekten belüli együttműködés elősegítése, a projektben résztvevő munkatársak tájékoztatása,
- Tájékoztatás a projekt előrehaladásáról, Projekt Státuszriportok készítése,
- A változások dokumentálásának felügyelete.



A Projektportfolió-controller feladata a projekt teljesítésének nyomon követése

Feladatok, hatáskör, felelősség – Projektportfolió-controller	Beszámolás – Projektportfolió-controller
■ Az elfogadott módszertan alapján a projektigények prioritizálásának támogatása ■ Az elfogadott projektek átfogó, éves szintű tervezése, mely alapján látható a projektek egymáshoz való viszonya, időbeli ütemezése ■ Az elfogadott projektek nyomon követése, beszámolók készítése ■ Erőforrás controlling a futó és az induló projektekre vonatkozóan ■ Erőforrás ütközés esetén javaslat készítése projektek átütemezésére, leállítására	■ Projektmenedzserektől adatok bekérése ● Projektbeszámolási sablonokhoz szükséges adatok ● Erőforrás felhasználás tényadatai ■ Projektterv nyomon követéséhez tényadatok bekérése ■ Új projektigények módszertan szerinti prioritizálása, a projekt indításáról a döntés előterjesztése ■ Erőforrás problémák esetén az érintett szakirodák vezetői, az érintett projektmenedzserek és – szükség esetén – a felsővezetők időben történő értesítése ■ Projekt előrehaladásáról, problémáiról a döntéshozók tájékoztatása ■ Beszámolási rendszer üzemeltetése



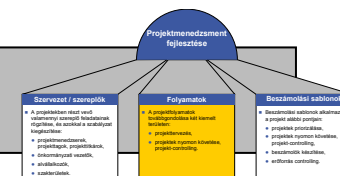
Tartalom

- A helyzetfelmérés eredménye
- Javaslatok Nyíregyháza MJV Önkormányzata projektmenedzsment rendszerének kialakításával kapcsolatosan

- A projektek lebonyolításának szervezeti háttere

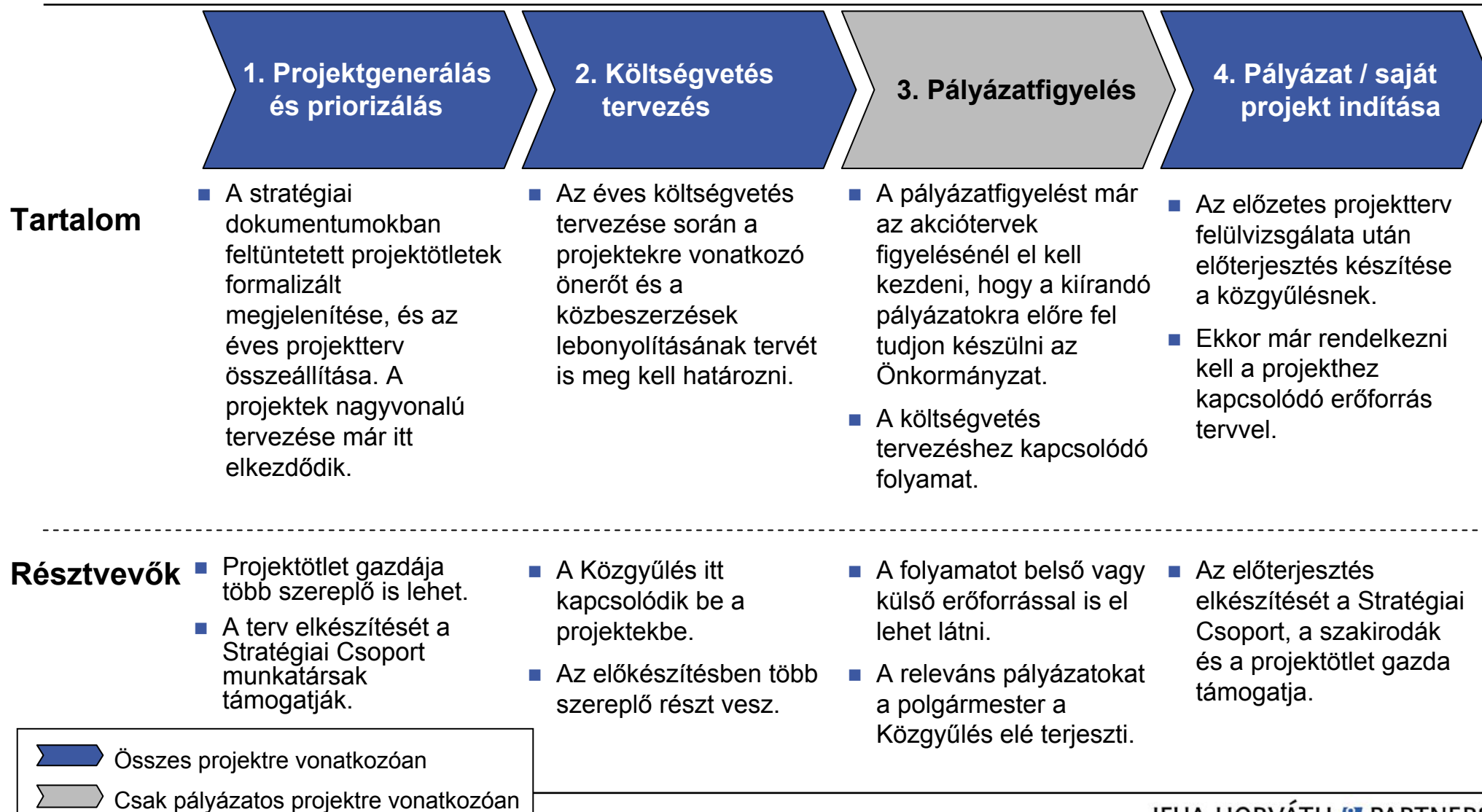
■ **Nyíregyháza Város projekt folyamata**

- A projektbeszámolás folyamata



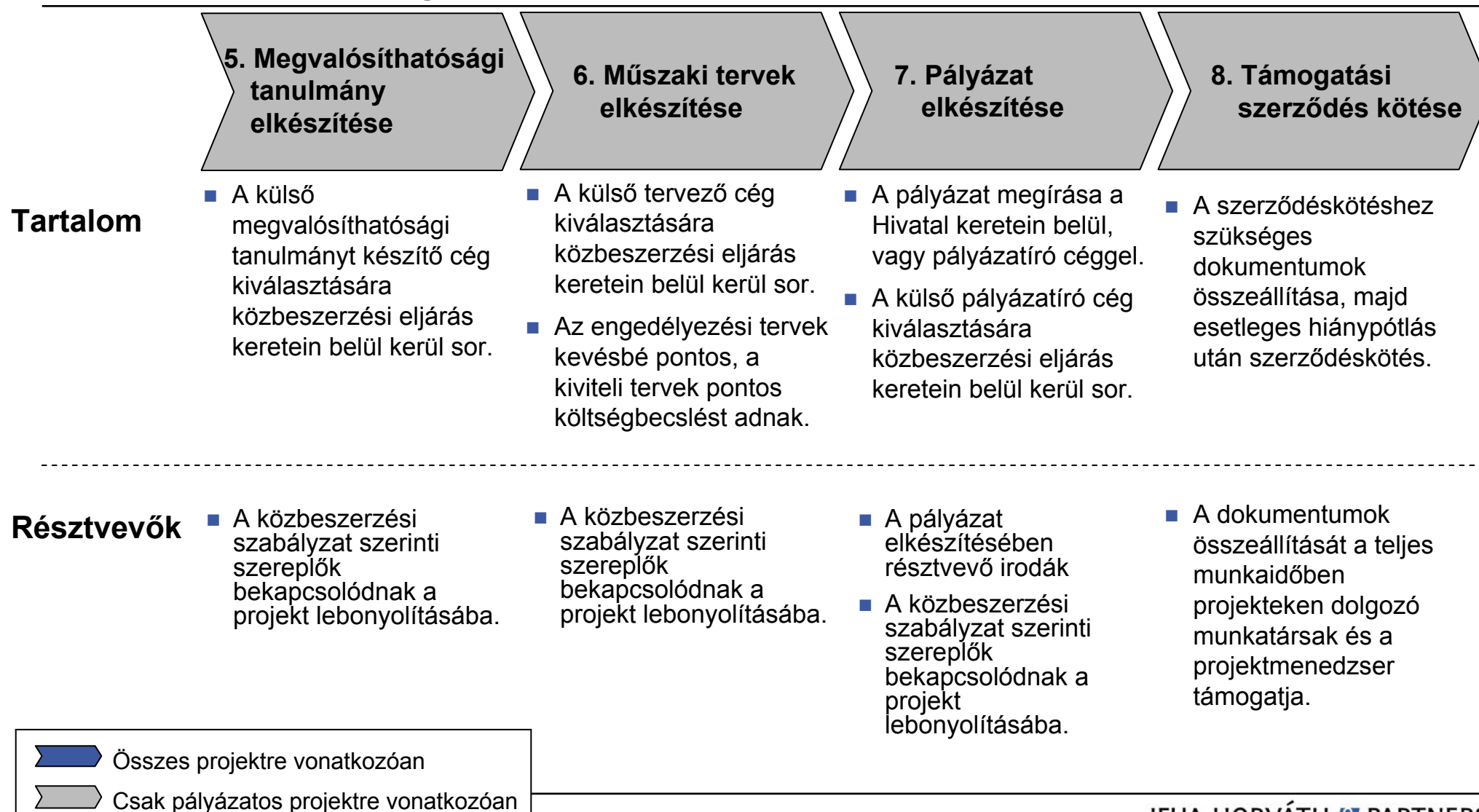


A projektek lebonyolításának folyamata jelenleg megfelelő, azonban javasoljuk az egyes tevékenységek mellé felelősöket rendelni, valamint az érintetteket megnevezni.



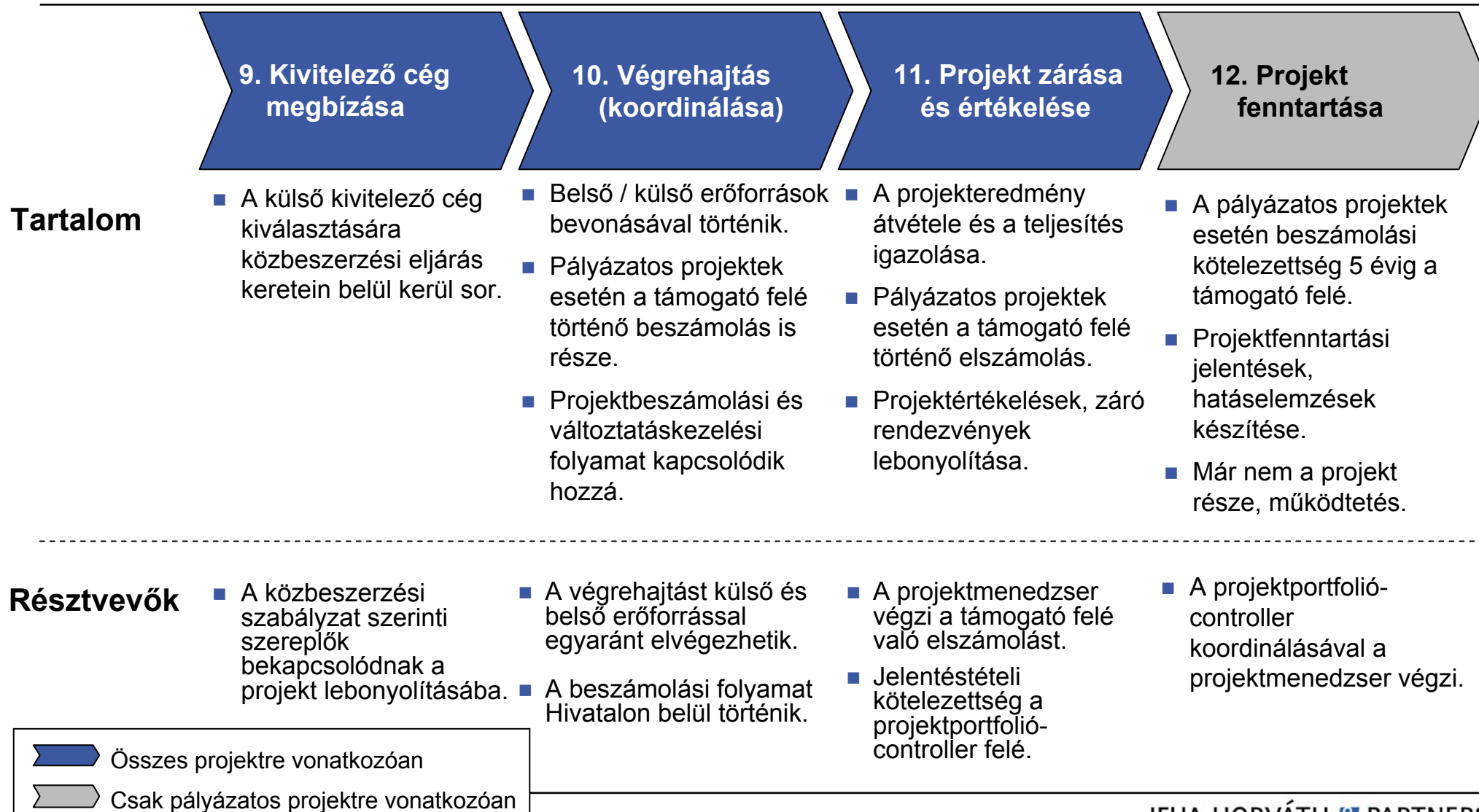


A pályázatos projektek esetében jellemzően külső szereplők bevonása válik szükségessé.





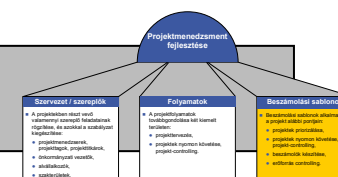
A projektek lebonyolítása rendszeres beszámolás mellett működhet hatékonyan.





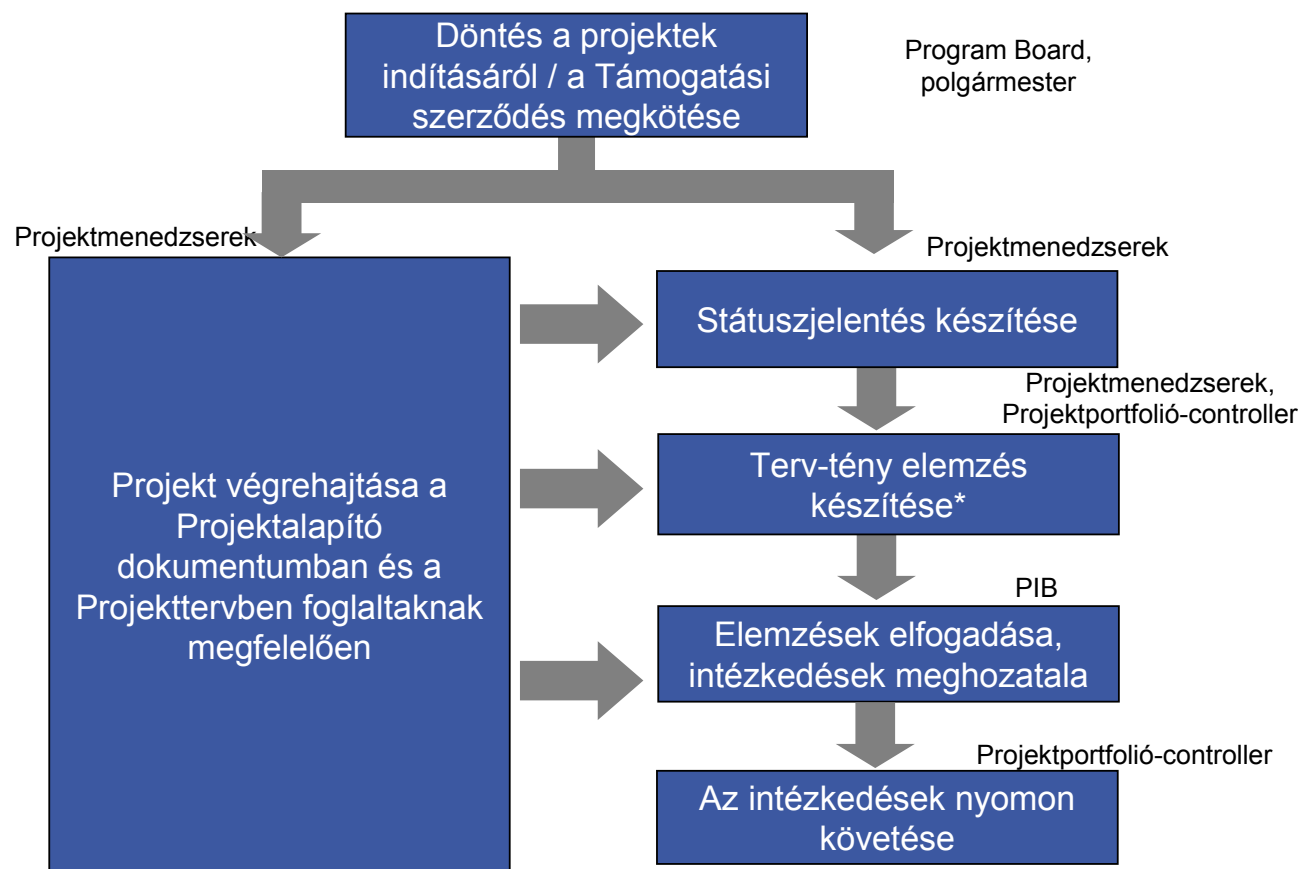
Tartalom

- A helyzetfelmérés eredménye
- Javaslatok Nyíregyháza MJV Önkormányzata projektmenedzsment rendszerének kialakításával kapcsolatosan
 - A projektek lebonyolításának szervezeti háttere
 - Nyíregyháza Város projekt folyamata
 - **A projektbeszámolás folyamata**





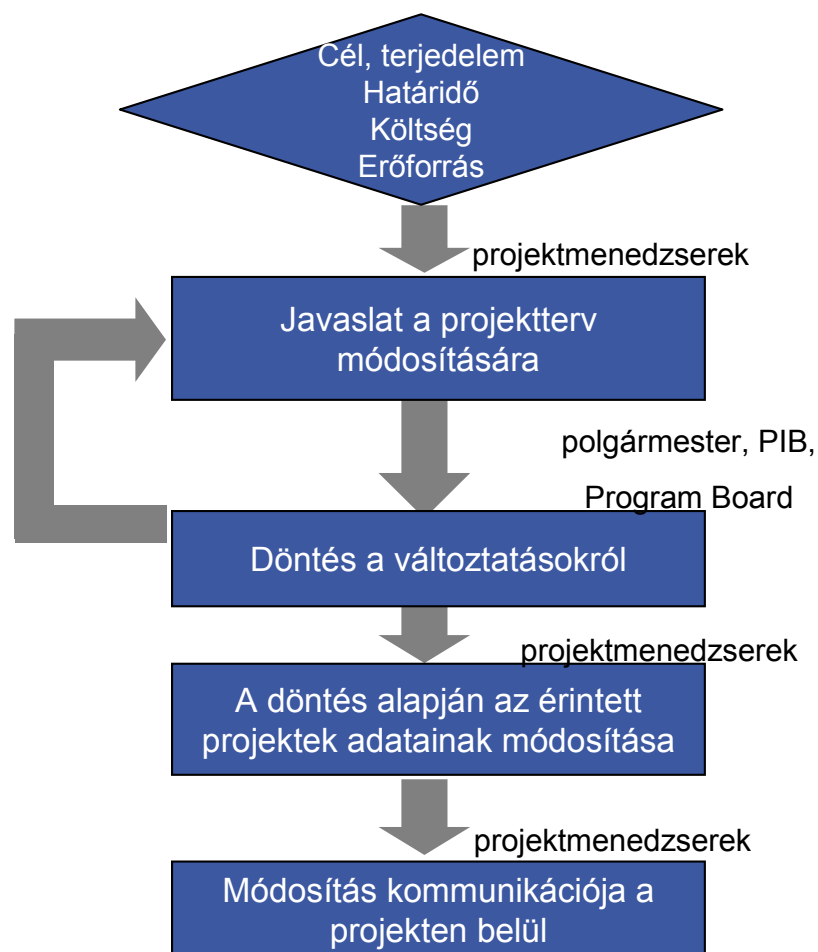
A projektek végrehajtására, nyomon követésére az alábbi folyamatot javasoljuk, a projekt életének szakaszaihoz igazítva a beszámoló rendszerességét.



- A projektbeszámolás folyamatának kialakítása és alkalmazása – az ábrán szemléltetett részletezettséggel – csak a nagy projektek lebonyolítása esetén javasolt.
- A projekt indításakor kell meghatározni, hogy az adott projekt nagy projektnek minősül-e.
- (*) A terv-tény elemzés készítése abban az esetben valósítható meg jelentős többlet-kapacitás nélkül, ha a könyvelő-program integrálásával automatikusan megtörténik az adatok felvitele a beszámolósablonba.



A javasolt változtatáskezelés folyamatát az alábbi ábra tartalmazza.



- Amennyiben változik a projekt célja, terjedelme, határideje, költsége vagy erőforrásterve, azt a változáskezelés folyamata szerint kell kezelni.
- Az eredeti projektterv 10%-át nem meghaladó változás esetében nem javasoljuk annak módosítását.
- Változáskezelést a projekt bármely résztvevője kezdeményezhet.
- Ha a változtatás szakmai kérdéseket érint, akkor a projektmenedzser és a PIB dönt.
- Ha a változtatás meghaladja a projekt kereteit, akkor az önkormányzati döntéshozatali rend érvényesül.



A projektek nyomon követésére az alábbi sablonok alkalmazását javasoljuk.

Sablon neve	Sablon tartalma	Sablon
Pályázati lista	Az adott évben megvalósítani kívánt projektek összeállításához nyújt segítséget .	Pályázati lista
Projektötlet adatlap	Minden projektigény kommunikálásának módja az igénynek a projektötlet gazda által kitöltött formanyomtatványon történő összefoglalása és benyújtása a polgármesternek. Az eddigi projektgyűjtő adatlaphoz hasonló felépítésű, de kevésbé részletes dokumentum.	Projektötlet
Projektötlet lista	A benyújtott projektötletek összefoglalása, melynek alapján az adott időszakban elvégzendő projektek generálása megtörténhet.	Projektötlet lista
Projektjavaslat adatlap	Az ötletből akkor lesz projektjavaslat, ha a Projektjavaslat adatlap kitöltésre került és a polgármester elfogadta. Az eddigi projektgyűjtő adatlapnál részletesebb adatlap, az egyedi nyilvántartás adatlapjában szereplő információkat is felhasználva	Projektjavaslat adatlap
Projektjavaslatok priorizálása	A stratégiai dokumentumokban meghatározott elképzelések alapján fontossági sorrendbe állított projektötletek.	Priorizálás
Emlékeztető	A megbeszélés következményeinek rögzítése, tehát eredmény-orientált: Milyen témákról volt szó, milyen állítások hangzottak el, milyen döntések születtek.	Emlékeztető
Havi beszámoló, státuszjelentés	A projektek valamely szakaszának, tevékenységének állapotát, az abban végzett múltbeli teljesítményt és a várható értékeket összefoglaló dokumentum.	Havi beszámoló Státuszjelentés
Teljesítésigazolás	A projektszakasz eredményeinek lezárása, és a szállítók felé rögzítése hivatalos formában.	Teljesítésigazolás
Projekt zárójelentés	A projektszakasz eredményeinek lezárása belső használatra.	Projekt zárójelentés