

Nyíregyháza MJV Polgármesteri Hivatala

Projektmenedzsment szabályzat

Nyíregyháza, 2009. szeptember

Tartalom

1. ÁLTALÁNOS RENDELKEZÉSEK	3
1.1. A Szabályzat célja	3
1.2. Projektmenedzsment fogalmak	3
2. PROJEKTSZERVEZET RENDJÉNEK SZABÁLYOZÁSA	6
2.1. Projektszervezet és szerepek	6
2.2. A projektszereplők és szerepek megoszlása	9
2.3. A projektekkel kapcsolatos hatáskörök és felelőségi szabályok	10
2.3.1. Hatásköri és felelősségi szabályok	10
3. PROJEKT FOLYAMATOK ÉS HOZZÁJUK KAPCSOLÓDÓ KOCKÁZATI TÉNYEZŐK	16
3.1. Projektgenerálás és prioritizálás	16
3.2. Költségvetés tervezése	17
3.3. Pályázatfigyelés	17
3.4. Pályázat / saját projekt indítása	18
3.5. Megvalósíthatósági tanulmány készítése	18
3.6. Műszaki tervek elkészítése	19
3.7. Pályázati cég kiválasztása (amennyiben szükséges) és a pályázat elkészítése	19
3.8. Támogatási szerződés kötése	20
3.9. Kivitelező cég megbízása	20
3.10. Végrehajtás / végrehajtás koordinálása	21
3.11. Projekt zárása és értékelése	23
3.12. Projekt fenntartása	23
4. A PROJEKT BESZÁMOLÁS FOLYAMATA	25
4.1. A projektek beszámolási folyamata	25
4.2. Változtatáskezelés	26
4.3. Projektek követése, jelentések készítése	28
5. A PROJEKT SORÁN ALKALMAZOTT DOKUMENTUMOK	29
6. MELLÉKLET: SABLONOK A PROJEKT SORÁN ALKALMAZOTT DOKUMENTUMOKRA	34
7. FÜGGELÉK: PROJEKTMENEDZSMENT FOLYAMAT TÁBLÁZATOS FORMÁBAN	35

1. Általános rendelkezések

Nyíregyháza MJV Önkormányzata (Önkormányzat) az elmúlt időszakban jelentős sikereket ért el pályázataival mind az Új Magyarország Fejlesztési Terv (ÚMFT) több operatív programjában, mind további hazai és EU-s pályázati források megszerzésében. Az elnyert pályázati forrásokból megvalósítani kívánt projektek végrehajtása a Polgármesteri Hivatal keretein belül történik. A pályázati forrásokból, illetve önkormányzati önerőből megvalósítandó projektek végrehajtására Nyíregyháza MJV Polgármesteri Hivatala az alábbi Projektmenedzsment Szabályzatot (továbbiakban: Szabályzat) alkotja.

1.1. A Szabályzat célja

A Szabályzat célja olyan módszertan leírása, ami kiterjed Nyíregyháza Város projektjeinek indításához, végrehajtásához és nyomon követéséhez kapcsolódó tevékenységek, folyamatok és dokumentálás szabályozására. Célja emellett a feladatok, felelősségi körök leírása és a munka szabályozott és áttekinthető módon történő végzésének támogatása, a projektmenedzsment folyamatban résztvevők közötti jobb kommunikáció elősegítése, a projektek dokumentáltsági szintjének emelése.

A Szabályzat kiegészítő részét képezik a projektek indításához és a projektek eredményeiről való folyamatos beszámolóhoz kapcsolódó dokumentumsablonok.

A projektekben résztvevő munkatársak a Szabályzatban leírt folyamatok és dokumentálási eljárások szerint kötelesek eljárni.

1.2. Projektmenedzsment fogalmak

A Szabályzat az alábbi fogalmakat definiálja Nyíregyháza Város projektmenedzsment módszertanának alapelemeiként:

Általános projekt folyamat: A projektnek Önkormányzatnál feltételezett általános lefolyása, tevékenységeinek, eseményeinek összessége. Általános projektfolyamatként a pályázat útján elnyert forrásokból megvalósított projektfolyamatot értjük, azonban az Önkormányzatnál saját forrásból megvalósított projektek lebonyolítása is történik.

Erőforrás: A projekt során felhasznált bármilyen (anyagi, tárgyi, emberi) forrás.

Hálótervező eszköz: A projekt tevékenységek tartalmának, azok időbeli kapcsolatainak, erőforrás igényeinek, ütemezésének megtervezését, rögzítését, elemzését és ténylegi megvalósulásának követését támogató informatikai rendszer.

Integrált változtatás kontroll: A projekt terv végrehajtása során végzett tevékenység, mely a terv-tény eltérések folyamatos elemzésével, szükség szerinti beavatkozó intézkedésekkel és terv módosításokkal támogatja a projekt céljának elérését.

Fővállalkozó: Az Önkormányzattal a projektben vagy annak valamely részében az előkészítésben és / vagy lebonyolításban együttműködő szervezet.

Kockázat menedzsment: A projekt kockázatok azonosításának, elemzésének és megválaszolásának szisztematikus módszere.

Komplex Projekt terv (= projekt terv): A projekt során végrehajtandó tevékenységekre, azok kapcsolataira, és ütemezésére, a felhasználandó erőforrásokra vonatkozó terv.

Megvalósíthatósági tanulmány: Egy projekt egészének vagy egyes alternatíváinak kivitelezhetőségét, megvalósíthatóságát gazdasági, technológia, stb. szempontok szerint elemző dokumentum.

Partner: Az Önkormányzattal a projekt végrehajtásában együttműködő szervezet. A szerepek és szerződéses viszonyok alapján lehet *Támogató, Fővállalkozó, Szakértő*, vagy egyéb Partner.

Projektötlet: A projekt elindítása előtti fázisban lévő elgondolás, ötlet. A projektötlet jóváhagyásához már rendelkezni kell kitöltött projektötlet adatlappal. A projektötlet jóváhagyását követően pályázat, vagy projekt válik belőle.

Pályázat: A Támogató által kiírt pályázati felhívásra beadott dokumentációegyüttes. Célja az önkormányzati projekt megvalósításához szükséges finanszírozási forrás megszerzése. A Támogató által jóváhagyott pályázatot követően a projekt megvalósítása megkezdődik.

Projekt: Olyan jelentős méretű egyedi feladat és tevékenység együttes, mely meghatározott céllal, idő, költség és más erőforrás keretekkel rendelkezik. A projekt terjedelmét alapvetően az Önkormányzat és a partnerek közötti szerződés határozza meg. Az Önkormányzat esetében kétféle projektípust különböztetünk meg: pályázatos projekteket és önerőből megvalósítandó projekteket.

Projekt szervezet: Olyan struktúra, mely egy projekt működésének kereteit, az abban ellátott szerepeket határozza meg.

Projektmenedzsment: A projektekre vonatkozó ismeretek, képességek, módszerek és technikák alkalmazása a projekt sikerének érdekében.

Projekt portfólió: Egy szervezet projektjeinek összessége (függetlenül azok kapcsolataitól, céljától).

Projektportfólió menedzsment: Egy szervezet projektjeinek koordinált menedzselése.

Program menedzsment: Egy szervezeti cél (célok csoportja) érdekében indított projektek portfóliójának koordinált menedzselése.

Projektalapító dokumentum (PAD): A projekt létét, az indításához vezető üzleti igényt, célját, leendő termékének főbb jellemzőit rögzítő dokumentum, melyet általában a projekt szponzor ad ki, és amely felhatalmazza a megnevezett projektmenedzsert a szervezet erőforrásainak projekt érdekében történő felhasználására.

Projektötlet adatlap: A projekt legfontosabb paramétereit tartalmazó, a projekt indításához kötelezően kitöltendő és a projektportfólió-controllernek elküldendő sablon.

Projekt kommunikáció tervezése: A résztvevők információs és kommunikációs igényeinek meghatározása, illetve azok kielégítésének megtervezése. Egyik eredménye a kommunikációs mátrix.

Projekt záró jelentés: A projekt lezárását rögzítő, azt értékelő, összefoglaló dokumentum

Projekt termék (projekt végtermék): Az az eredmény, amelynek eléréséért a projekt indult.

Projektmenedzsment termék: A projekt végrehajtásával, irányításával, szerzésével, menetével kapcsolatos termék, jellemzően dokumentum (pl. emlékeztető, jelenléti ív, Projekt Alapító Dokumentum, projekt terv, stb.).

Szakmai termék: A projekt tárgyához kapcsolódó szakmai tartalmú termék (nem projektmenedzsment termék).

Szerep: A projekt működésében ellátott feladatok és felelősségek összessége. Egy személy egy projektben több szerepet is elláthat. Szerepek a projektben például: projektmenedzser, szakmai vezető, projekt team tag, projekt szponzor.

Szerződés: Az Önkormányzat és partnerei között a projekt terjedelmére, céljaira és a végrehajtás során az együttműködés módjára vonatkozó írásos megállapodás.

Támogató: A külső forrásból megvalósítandó projektek esetében az Önkormányzat által lebonyolított projekteket (anyagi és egyéb formában) támogató szervezet.

Teljesítésigazolás: Valamely projekt szakasz eredményeinek az Önkormányzat általi átvételét igazoló dokumentum.

Teljesítmény jelentés (állapot jelentés): A projekt valamely szakaszának, tevékenységének állapotát, az abban végzett múltbeli teljesítményt és a várható értékek összefoglaló dokumentum.

Termék: A projekt során előálló bármely eredmény (dokumentum, fizikai tárgy, szellemi termék, stb.). Egyes standard projekt termékek (pl. Projekt Alapító Dokumentum, Projektötlet adatlap, emlékeztető, stb.) tartalmi és formai követelményeit a Szabályzat szabályozza.

Ütemezés: A projekt tevékenységeinek sorrendje és időbeli elhelyezkedése.

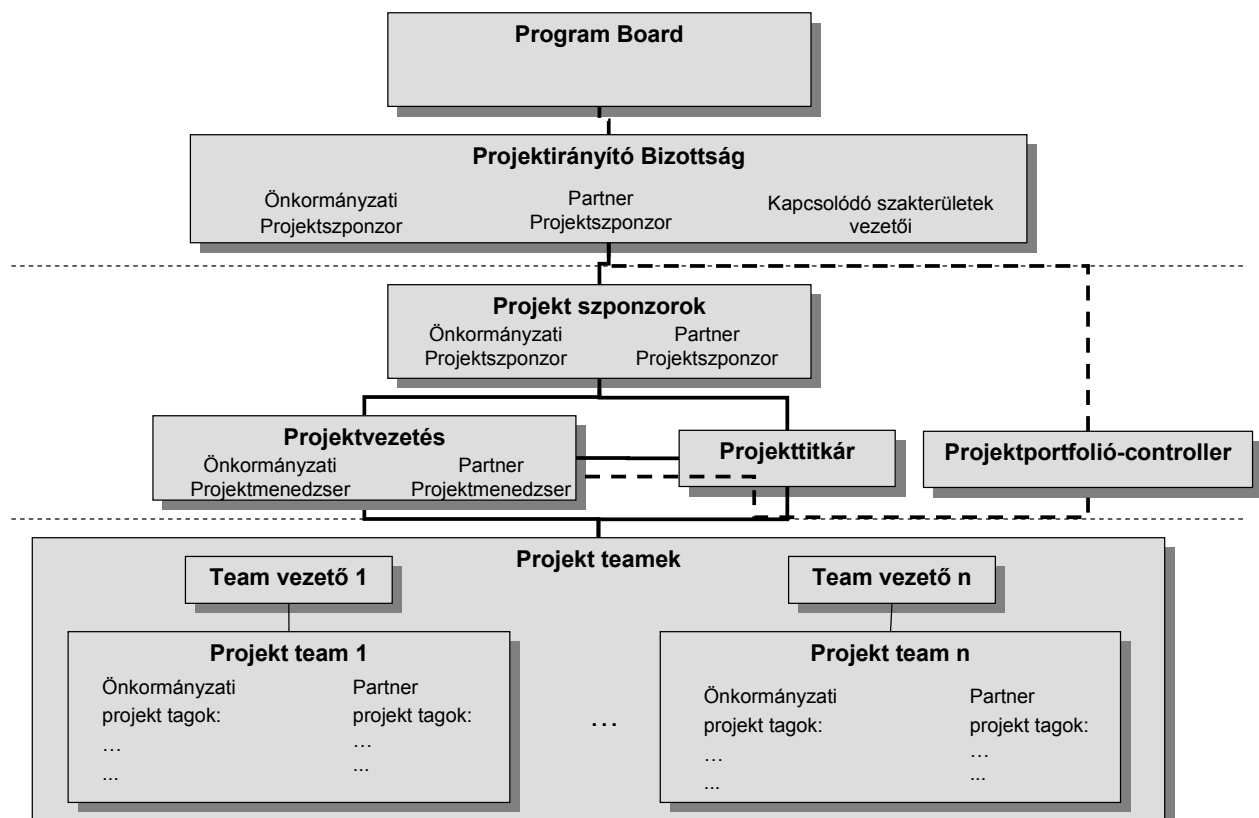
Változtatás kontroll rendszer (Change Control System): Olyan formális és dokumentált eljárások összessége, melyek meghatározzák, hogyan mérik és elemzik a projekt teljesítményt, illetve, milyen lépésekben zajlik a hivatalos projekt dokumentumok módosítása.

Változtatási kérelem (Change Request): A projekt érvényes tervétől való eltérésre vonatkozó kérés. Okozója lehet külső körülmény, annak változása, hiba vagy eltérés a végrehajtás során, korábban a tervben elkövetett hiba felismerése, stb.

2. Projektszervezet rendjének szabályozása

2.1. Projektszervezet és szerepek

Az Önkormányzat projektjeiben alkalmazott általános projektszervezetet az alábbi ábra szemlélteti:



A fenti 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 feladatai a fenti szerepeknek megfelelően a következők:

Program Board:

A Program Board a legfelsőbb döntéshozó testület a projektportfólió menedzselésére vonatkozóan. Dönthet a projektek indításáról, felfüggesztéséről, leállításáról. Az éves tervezés során a projektportfólió-controllertől kapott adatok alapján megtervezi a következő évben végrehajtandó projekteket. A tervezés kiterjed a HR, üzleti, beruházási, IT tervezéssel való összekapcsolódás vizsgálatára is.

A Program Board szerepét Nyíregyháza MJV Önkormányzata esetében a Közgyűlés látja el.

Projektirányító Bizottság:

A Projekt Irányító Bizottság (PIB) az egyes projektek legfelsőbb döntéshozó szervezete. A PIB feladata a projekt során felmerülő felsővezetői döntést igénylő kérdések megfelelő időben történő megvitatása, az elkészült dokumentumok véleményezése,

valamint a meghozott döntések egyértelmű és összehangolt kommunikálása a szervezeten belül.

A PIB tagjai a projektekhez alkalmazkodva folyamatosan változnak. Jellemzően a következő tagokból áll: Polgármester, Alpolgármester, Jegyző, Aljegyző. Meghívottként a projektben érintett egyéb szervezetek vezetői és a külső partner vezetői vannak jelen.

Projektszponzor:

A projektszponzor a projekt sikerében érdekelt, a szervezetben nagy befolyással rendelkező vezető. Feladata a projekt támogatása, segítése. Az operatív projekt-munkában nem vesz részt, a projektmenedzserek rendszeresen tájékoztatják, és kéri segítségét a hatáskörükön kívül eső, a projekt terjedelmét érintő vagy vitás esetekben.

A projektszponzor bízza meg a projektmenedzsert. A projektek végrehajtása után aláírásával átveszi a projekt eredményeit.

Szükség esetén támogatja a projektmenedzsert a kapcsolódó szakirodakkal való együttműködésben.

A projektszponzor szerepét jellemzően a Polgármester, az Alpolgármester és a Jegyző látja el.

Projektmenedzser:

A projekt cél eléréséért felelős személy, akinek felelőssége és hatásköre a projekt operatív irányítására terjed ki a projektterv által meghatározott keretek között. Egy projektnél több szervezet együttműködése esetén több projektmenedzser is lehet (Önkormányzat oldali projektmenedzser, Partner oldali projektmenedzser). Nagymértékű projektek esetében egyes szakaszokra is lehet projektmenedzsert kijelölni, ekkor a neve *szakasz koordinátor*.

A projektmenedzser a projektszponzornak számol be, hozzá fordul a hatáskörén kívül eső, a projekt terjedelmét érintő vagy a projektvezetésen belüli vitás esetekben.

A projektmenedzser feladatai a projekt elindulása során megadott költség-, erőforrástervek és határidők betartása. A projektmenedzser szervezi és irányítja a projekttagok operatív munkáját, felügyeli azt, szükség szerint figyelmezteti őket a vállalt feladatok végrehajtására. Projektüléseket hív össze a feladatok koordinálására. A projektmenedzsernek a projektekben alkalmaznia kell a projektmenedzsment módszertant.

A projektmenedzser folyamatosan jelentéseket készít a PIB számára, melyek tartalmazzák az erőforrásokra vonatkozó tényadatokat, valamint a projekt előrehaladását. Amennyiben módosulnak a projekt tervadatai, a változásokról értesíti a projektszponzort.

A projektmenedzser folyamatosan figyeli a kockázatokat, és amennyiben változás következik be, beavatkozik.

Pályázatos projektek esetében a projektmenedzser ellátja a pályázatok kezelését is az alábbiak szerint:

- gondoskodik a pályázat elkészítéséről, benyújtásáról, megvalósításáról, a pályázat menedzseléséről;
- a pénzügyi elszámolásokat, a rendszeres jelentéseket a támogatási szerződésben meghatározottak szerint teljesíti;

- gondoskodik a pályázatban meghatározott indikátorok teljesüléséről, a projekt szakmai és pénzügyi lezárásáról a támogatási szerződésben meghatározott időpontig;
- a projekt keretében létrehozott eredményeket az utánkövetési időszak végéig fenntartja és működteti;
- felelős a pályázati támogatás hatékony felhasználásáért, az Önkormányzatnak ítélt források lehívásáért.

A projektmenedzser szerepét jellemzően a Városfejlesztési Iroda Stratégiai csoportjának munkatársai és a szakirodák munkatársai látják el.

Szakmai vezető:

A projektben folytatott szakmai munka minőségéért felelős személy. A projekt szakmai irányítását végzi a projektmenedzserrel együttműködve. Hatásköre a szakmai döntésekre terjed ki. Különböző érintett szakterületek esetén egy projektnél több szakmai vezető is lehet.

Projektitkár:

Az egyes projektek adminisztratív feladatait elvégző munkatárs. A projektitkár a projektmenedzser operatív munkáját segíti. Megszervezi a megbeszéléseket, szétküldi a meghívókat, a projektmegbeszélésekről emlékeztetőt készít. Vezeti a feladatlistákat, ellenőrzi a határidők teljesülését. A Projektitkár fontos feladata projekt-kultúra és módszertan terjesztése, valamint a sablonok használata és terjesztése.

Projektportfolió-controller:

A Városfejlesztési Iroda Stratégiai Csoportjánál dolgozó szakértő munkatárs, aki a projektekhez kapcsolódó központi feladatok ellátását végzi. A projektportfolió-controller végzi a kialakított prioritizálási módszertan alapján a projektingények prioritizálásának támogatását, valamint a tapasztalatok alapján a prioritizálási módszertan folyamatosan fejlesztését és terjesztését. A projektindítási döntések nagyobb elfogadása érdekében a projektportfolió-controller feladata a módszertan kommunikálása a projekt résztvevői felé.

A projektportfolió-controller ellenőrzi és kontrollálja a projektek más projektekkel való tartalmi összefüggését.

A projektportfolió-controller feladata az elfogadott projektek átfogó, éves szintű tervezése. A projektek éves tervezésének eredményeként láthatónak kell lennie a projektek egymáshoz való viszonyának, időbeli ütemezésüknek.

A projektportfolió-controller feladata a projektek folyamatos nyomon követése és beszámolók készítése az PIB-ek számára.

A projekt zárójelentéseket ellenőrzi.

A projektportfolió-controller feladata a projektmenedzserek támogatása szakmai, módszertani kérdésekben és a módszertan kommunikálása a projektek résztvevői felé.

Team vezető:

A projekt egy részterületére alapított projekt team munkáját szakmai és/vagy operatív irányítását végző személy. A projektmenedzsernek és a szakmai vezetőnek számol be.

Projekt team tag: (= team tag):

A projekt munkában a projektmenedzser, a szakmai vezető, illetve a team vezető irányítása alatt résztvevő személy. A projekt ideje alatt kapacitásának egy részéről a projektvezetés rendelkezik.

A team tagnak a ráruházott munkacsomagot/tevékenységeket felelősségteljesen el kell végeznie. Az eredményeket dokumentálnia kell, és a munka menetéről rendszeres visszajelzést kell adnia a teamvezetőnek. Konstruktívan és kooperatívan együtt kell működnie a többi team taggal a szakmai kérdések gyors megoldása érdekében. A team tagnak részt kell vennie a projektmegbeszéléseken, valamint a projekt tervezési feladatait támogatnia kell.

2.2. A projektszereplők és szerepek megoszlása

A 2.1. pont alatt részletezett projektszerepek kapcsolódnak a Polgármesteri Hivatal szervezeti felépítéséhez, a funkcionális szervezeti felépítés szereplőjéhez. A Hivatal szereplői a projektekben többféle szerepet is betölthetnek.

Az alábbi táblázat összefoglalja, hogy a Polgármesteri Hivatal szereplői a projektekben milyen szerepeket tölthetnek be.

	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
Projektitíró Bizottság	X			X	
Projektszponzor	X		x		
Projektmenedzser		X	X	x	x
Projektitkár		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

X: elsődleges (javasolt) szerep betöltő

x: esetleges szerep betöltő

A táblázatban szereplő csoportokon belül az alábbi szereplőket értjük:

Önkormányzat vezetői:

Az Önkormányzat vezetői mindazon felsővezetők, vagy döntéshozó testületek, amelyek a projekt elindításában, a források biztosításában, valamint a projekteredmények elfogadásában vállalnak szerepet. Az Önkormányzat vezetői közé tartozik:

- Közgűlés,
- bizottságok,
- polgármester,

- alpolgármester,
- jegyző.

Városfejlesztési Iroda Stratégiai Csoportjának munkatársai:

A Városfejlesztési Iroda Stratégiai Csoportjában dolgozó munkatársak, akik munkaköri leírásuk alapján a rájuk bízott projektek irányítási, szervezési, adminisztrációs és controlling feladatait látják el. Munkaidejük teljes egészét a projektekkel kapcsolatos feladatok teszik ki.

Szakirodák munkatársai:

A pályázati cél által érintett belső szervezeti egységek: Oktatási, Kulturális, Sport Iroda; Szociális Iroda; Vagyongazdálkodási és Üzemeltetési Iroda; Városfejlesztési Iroda, a tevékenységi körükbe tartozó projektek előkészítését, a pályázatok elkészítését (elkészíttetését) benyújtását, lebonyolítását, utógondozását végzik.

A Polgármesteri Hivatal azon munkatársai, akik munkaidejük egy részében, változó mértékben kapcsolódnak a projektek lebonyolításába, jellemzően támogató, szakértő munkatársként. Munkaidejük jelentősebb részét az önkormányzati (és államigazgatási) feladatok teszik ki.

A szakiroda vezetőjének a projektek definiálásakor határidőre meg kell adni, hogy az adott projektben a hozzájuk tartozó feladat elvégezhető-e, valamint mekkora erőforrást igényel. A szakiroda vezetőjének biztosítani kell, hogy a szakterületi feladatokat a szakterület munkatársai határidőre elvégezzék, a bevállalt erőforrásnak rendelkezésre kell állnia.

A szakiroda vezetőjének a projektmenedzsment szakmailag támogatnia kell (tanácsadás).

Önkormányzati feladatellátásban érintett egyéb szervezetek munkatársai:

Ebbe a csoportba tartoznak azok, akik az önkormányzati feladatellátáshoz kapcsolódó, a Polgármesteri Hivatalon kívüli (intézmények, önkormányzati társaságok) szervezet munkatársai. A projektek lebonyolításában eseti jelleggel, jellemzően szakértő munkatársként vesznek részt.

Külső megbízottak:

Abban az esetben, ha az Önkormányzat kapacitása, illetve kompetenciája nem elegendő a projektek előkészítésére, elindítására, illetve lebonyolítására, külső megbízottak igénybe vétele szükséges. Ebben az esetben is az Önkormányzat felelős a projektek sikeres lebonyolításáért, ezért a megfelelő kontroll biztosítása a Polgármesteri Hivatalon belül szükséges.

2.3. A projektekkel kapcsolatos hatáskörök és felelősségi szabályok

A Polgármesteri Hivatal és az Önkormányzat munkatársai a funkcionális szervezetben betöltött szerepük mellett változó mértékben a projektek előkészítésében és lebonyolításában is részt vesznek. Az alábbiakban meghatározásra kerül, hogy a szereplőkre a projektekben betöltött szerep szerint milyen hatásköri és felelősségi szabályok vonatkoznak.

Az alábbiakban a projektekben működő szereplők hatásköri és felelősségi szabályait részletezzük, a szereplők a projektben betöltött (projekt)szerepük szerint járnak el.

2.3.1. Hatásköri és felelősségi szabályok

2.3.1.1. A Közgyűlés

- megalakulását követően elfogadja a megbízatásának időtartamára vonatkozó gazdasági programot, amely tartalmazza a településfejlesztés, a helyi közszolgáltatások szervezésének főbb céljait, feladatait, valamint magába foglalja azokat a helyi közügyeket, közszolgáltatásokat, amelyek megoldását a Közgyűlés célul tűzi ki,

- költségvetésében biztosítja az adott évben tervezett projektek lebonyolításához szükséges önerő összegét,
- dönt az adott évben tervezett projektek elindításáról, a szükséges összeget a költségvetési előirányzatban biztosítja,
- a tervezett költségvetés módosítása esetén dönt a szükséges többletköltség rendelkezésre bocsátásáról.

2.3.1.2. A polgármester

- jóváhagyja az adott évben tervezett projektek listáját,
- pályázatos projektek esetében dönt a pályázat elindítására vonatkozó előterjesztés képviselőtestület elé terjesztéséről,
- pályázatos projektek esetében jóváhagyja a beadandó pályázatot,
- a projektek lebonyolításához szükséges közbeszerzési eljárás keretében dönt a Közbeszerzési szabályzat alapján hatáskörébe tartozó kérdésekben,
- pályázatos projektek esetén az Önkormányzat képviselőtestületében jóváhagyja a Támogató által biztosított forrásra vonatkozó szerződést, illetve más, a projektek lebonyolításához szükséges szerződéseket,
- a projektek lebonyolítását nyomon kíséri, szükség szerint beavatkozik a folyamatba,
- a projekt lezárásakor átveszi a projekteredményt, jóváhagyja a teljesítésigazolást.

2.3.1.3. A jegyző

- javaslatot tesz a polgármesternek az adott évben tervezett projektek listájára,
- pályázatos projektek esetében gondoskodik a pályázat elindítására vonatkozó előterjesztés előkészítéséről,
- pályázatos projektek esetében gondoskodik a beadandó pályázat elkészítésének törvényességi ellenőrzéséről, a beadandó pályázatot ellenjegyzi,
- a projektek lebonyolításához szükséges közbeszerzési eljárás keretében elvégzi a Közbeszerzési szabályzat alapján hatáskörébe utalt feladatokat,
- a projektek lebonyolítását folyamatosan nyomon kíséri, szükség szerint beavatkozik a folyamatba,
- gondoskodik a szerződések aláírásra történő előkészítéséről,
- gondoskodik a megkötött szerződések pénzügyi teljesítéséről,
- megvalósítja a hatáskörébe tartozó feladatokat, feltéve, hogy a Szabályzat más felelőst nem jelöl meg.

2.3.1.4. A Városfejlesztési Iroda Stratégiai Csoportja felelős az alábbiak végrehajtásáért:

A pályázatok figyelésével, a projektek előkészítésével kapcsolatos feladatok elvégzéséért, a következők szerint:

- folyamatosan figyelemmel kíséri az európai uniós, nemzeti és egyéb pályázati lehetőségeket, felhívásokat;
- tájékoztatja a Polgármesteri Hivatal érintett szakirodait a szakterületüket érintő pályázati lehetőségekről;

- létrehozza, és naprakészen kezeli az Önkormányzatot, illetve a Hivatalt érintő projekteket tartalmazó nyilvántartást;
- a pályázati nyilvántartást vezeti, a benyújtott pályázatok sorsát nyomon követi, és igény szerint tájékoztatást ad a tisztségviselőknek;
- az adott évben tervezett projektlista, és tartalmi, erőforrás szerinti prioritizálását előkészíti;
- értelmezi a pályázati kiírásokat, az ilyen irányú megkeresés esetén segítséget nyújt a pályázati kiírás értelmezésében a Polgármesteri Hivatal szakirodáinak;
- az Önkormányzatot érintő operatív programok alapján tervezett, társadalmi vitára bocsátott, valamint aktuális pályázati lehetőségekről – elektronikus formában, illetve amennyiben az nem lehetséges papír alapon – folyamatosan értesíti az érintett szakirodák vezetőit. Megfelelő határidő megjelölésével felkéri őket arra, hogy az adott pályázati kiírással kapcsolatos javaslatukat tegyék meg;
- összegyűjti a Hivatal szakirodáinak pályázatokkal kapcsolatos írásba foglalt javaslatait, és azokat – adott esetben a szükségessé váló egyeztetéseket követően – saját javaslataival együtt – döntéshozatalra – továbbítja a tisztségviselők felé;
- az éves költségvetési javaslatban és a zárszámadásban „az Európai Unió támogatással megvalósuló programok, projektek bevételei és kiadásai” c. kimutatás elkészítéséhez adatot szolgáltat.

A pályázatok elkészítésével (elkészíttetésével) és benyújtásával kapcsolatos feladatok elvégzéséért, a következők szerint:

- amennyiben rendelkezik a megfelelő kapacitással és kompetenciával, a pályázatokat elkészíti, és a hiánypótlendő dokumentumok előkészíti;
- ellátja a pályázatokkal kapcsolatos koordinációs feladatokat, felhívja a pályázat készítőket figyelmét az adott pályázattal kapcsolatosan megjelent változásokra, szakmai segítséget nyújt a szakirodák részére.

A nyertes pályázatok, projektek lebonyolításával kapcsolatos feladatok elvégzéséért, a következők szerint:

- ellátják a projekt menedzsment munkájával kapcsolatos szervezési, koordinációs feladatokat;
- elvégzik a támogatási szerződés megkötéséhez szükséges feladatokat, beszerzik a szükséges adatokat és dokumentumokat és azokat az illetékes szerv részére megküldik;
- a pályázati cél megvalósulása szempontjából gondoskodnak a projekt támogatási szerződés szerinti végrehajtásáról, szükség esetén kezdeményezik a támogatási szerződés módosítását;
- a pályázati dokumentációnak megfelelően gondoskodnak a támogatási szerződésben vállalt szakmai célok megvalósításáról, a szükséges eljárások lefolytatásáról;
- részt vesznek a pályázatok kiírói által szervezett tájékoztatókon, szakmai rendezvényeken, nyílt napokon;
- végrehajtják a pályázat lezárásához kapcsolódó tevékenységeket, a Gazdasági Iroda bevonásával elvégzik a pályázatok pénzügyi lezárását;
- ellátják a pályázatok utógondozásával, monitoringjával kapcsolatos feladatokat;

- az érintett szakirodák információja alapján a pályázat eredményét rögzíti a pályázati adatbázisban;
- igény szerint tájékoztatja a tisztségviselőket a pályázatokról;
- szükség szerint ellátja a sajtóreferenst a pályázatokkal kapcsolatos információkról az érintett szakirodák bevonásával;
- ellátja a projekttitkári és projektportfólió controlleri feladatokat;
- segítséget nyújt a havonta megrendezésre kerülő beszámolók elkészítéséhez, és ehhez adatokat kér be a projektmenedzsment serektől (nyomon követi a pályázati támogatással érintett projektek megvalósulását).

A pályázati tevékenységekkel kapcsolatos egyéb feladatok elvégzéséért, a következők szerint:

- adatot szolgáltat az Önkormányzat fejlesztési stratégiájának, fejlesztési célkitűzéseket tartalmazó dokumentumainak kidolgozásához, aktualizálásához, ezeket nyilvántartja és a pályázatfigyelés során figyelembe veszi;
- az illetékes szakirodák bevonásával véleményezi az európai uniós, az országos, a regionális, a megyei, a kistérségi koncepciókat és egyéb fejlesztési dokumentumokat;
- az Önkormányzat részvételével működő európai uniós és nemzetközi programokban aktívan közreműködik, lehetőség szerint részt vesz az ezen programok keretében szervezett eseményeken, a részvétel során szerzett tapasztalatokat az érintettek számára továbbítja, kezdeményezi az Önkormányzat új programokban történő részvételét;
- pályázati kiírásokra projektötleteket generál.

2.3.1.5. A szakirodák felelősek az alábbiak végrehajtásáért:

A pályázatok figyelésével, a projektek előkészítésével kapcsolatos feladatok elvégzéséért, a következők szerint:

- a pályázatok tárgyában írásban kapcsolattartó személyt jelölnek ki, akik a Városfejlesztési Iroda Stratégiai Csoportjával folyamatos kapcsolatot tartanak, és információt nyújtanak az iroda pályázatairól;
- amennyiben szakmai tevékenységük során az Önkormányzatot érintő pályázati lehetőségről szereznek tudomást, arról a Városfejlesztési Irodát írásban tájékoztatják a javaslataikkal együtt;
- a Városfejlesztési Iroda által megküldött pályázati felhívásra az adott pályázati lehetőséggel kapcsolatos projekt javaslatukat – a megjelölt határidőn belül – a Városfejlesztési Iroda részére elektronikus úton megküldik, szükség esetén egyeztetést kezdeményeznek;
- a konkrét pályázat vonatkozásában – írásban – felelős személyt jelölnek ki a sikeres pályázat benyújtása érdekében; a kijelölt személy (a projektmenedzser) elvégzi a pályázat benyújtásához szükséges szakszolgáltatási és közgyűlési előterjesztések megírását, a projekt előkészítését a pályázatra, továbbiakban ő felelős a pályázat elkészítéséért, benyújtásáért, megvalósításáért;
- szükség esetén, a pályázat jellegére, nagyságrendjére tekintettel a pályázatok készítésének, lebonyolításának érdekében projektmenedzsment szervezetet állítanak fel.

A pályázatok elkészítésével (elkészíttetésével) és benyújtásával kapcsolatos feladatok elvégzéséért, a következők szerint:

- a közgyűlés határozata, vagy tisztségviselői döntés alapján gondoskodnak a pályázat elkészítéséről, elkészíttetéséről és határidőre történő benyújtásáról;
- szükség esetén Projekt Ütemtervet készítenek, melyben feltüntetik a pályázat elkészítéséért kijelölt felelősöket, a projektben részt vevő külső közreműködő által kijelölt kapcsolattartókat, valamint a feladatok végrehajtásának határidejét;
- a pénzügyi feltételek biztosítása érdekében – minden esetben kötelesek bevonni a Gazdasági Irodát;
- amennyiben azt a pályázat jellege, nagyságrendje indokolja a pályázat elkészíttetésére projekt menedzsment létrehozását kezdeményezik, ellátják a projekt menedzsment munkájával kapcsolatos szervezési, koordinációs feladatokat;
- gondoskodnak a pályázatok megfelelő módon történő összeállításáról, a pályázat határidőben történő benyújtásáról, szükség esetén a hiánypótlás megfelelő határidőben történő teljesítéséről;
- amennyiben a pályázatot megbízás alapján külső személy készíti el, ellenőrzik a szerződésben foglaltak megvalósulását és igazolják a szerződés teljesítését; a külső személy részére adatot, információt szolgáltatnak, és a szükséges dokumentumokat rendelkezésre bocsátják;
- a tájékoztatási és nyilvánossági kötelezettségek biztosítása érdekében együttműködnek a Polgármesteri Hivatal sajtóreferensével, aki gondoskodik a pályázati kiírásban meghatározott tájékoztatási kötelezettség teljesítéséről.

A nyertes pályázatok, projektek lebonyolításával kapcsolatos feladatok elvégzéséért, a következők szerint:

- ellátják a projekt menedzsment munkájával kapcsolatos szervezési, koordinációs feladatokat;
- elvégzik a támogatási szerződés megkötéséhez szükséges feladatokat, beszerzik a szükséges adatokat és dokumentumokat és azokat az illetékes szerv részére megküldik;
- a pályázati cél megvalósulása szempontjából gondoskodnak a projekt támogatási szerződés szerinti végrehajtásáról, szükség esetén kezdeményezik a támogatási szerződés módosítását;
- a pályázati dokumentációnak megfelelően gondoskodnak a támogatási szerződésben vállalt szakmai célok megvalósításáról, a szükséges eljárások lefolytatásáról;
- részt vesznek a pályázatok kiírói által szervezett tájékoztatókon, szakmai rendezvényeken, nyílt napokon;
- végrehajtják a pályázat lezárásához kapcsolódó tevékenységeket, a Gazdasági Iroda bevonásával elvégzik a pályázatok pénzügyi lezárását;
- ellátják a pályázatok utógondozásával, monitoringjával kapcsolatos feladatokat.

A pályázati tevékenységekkel kapcsolatos egyéb feladatok elvégzéséért, a következők szerint:

- a saját szakterületén közreműködnek az Önkormányzat fejlesztési stratégiájának, fejlesztési célkitűzéseket tartalmazó dokumentumainak kidolgozásában, aktualizálásában

- a szakterületüket érintően véleményezik az európai uniós, az országos, a regionális, a megyei, a kistérségi koncepciókat és egyéb fejlesztési dokumentumokat
- a Városfejlesztési Iroda Stratégiai Csoportját tájékoztatják pályázati tevékenységével kapcsolatos információkról.

2.3.1.6. A Gazdasági Iroda felelős az alábbiak végrehajtásáért:

A pályázatok figyelésével, a projektek előkészítésével kapcsolatos feladatok elvégzéséért, a következők szerint:

- a Városfejlesztési Iroda megkeresésére tájékoztatást nyújt a pályázati önrész rendelkezésre állásáról, vagy a biztosításának lehetőségeiről, feltételeiről;
- ha a pályázat jellegére, nagyságrendjére tekintettel az illetékes szakiroda projekt menedzsmentet hoz létre, akkor a pályázatok pénzügyi lebonyolításának szabályszerűsége érdekében az iroda munkatársai közül felelős személyt jelöl ki, aki a pénzügyi tevékenységet végzi a menedzsmentben.

A pályázatok elkészítésével (elkészíttetésével) és benyújtásával kapcsolatos feladatok elvégzéséért, a következők szerint:

- a költségvetés tervezésekor figyelme veszi a tárgyévet követő pénzügyi évben felmerülő pályázati lehetőségek pénzügyi hatásait, a Városfejlesztési Iroda által összesített - a szakirodák által benyújtani javasolt – pályázathoz szükséges önerő összegét biztosítja;
- a pályázat beadásához szükséges pénzügyi feladatokat adott esetben ellátja (elkülönített bankszámla nyitása, nyilatkozat az önerő biztosításáról és egyéb az iroda hatáskörébe tartozó nyilatkozatok).

A nyertes pályázatok, projektek lebonyolításával kapcsolatos feladatok elvégzéséért, a következők szerint:

- teljesítésigazolás alapján intézkedik a követelések kiegyenlítése felől;
- igény esetén segítséget nyújt a pályázat lezárásához kapcsolódó pénzügyi beszámoló elkészítéséhez; az így elkészített pénzügyi beszámolót ellenőrzi.

2.3.1.7. A projekt lebonyolításába bevont külső megbízott felelős az alábbiak végrehajtásáért

- annak a munkarésznek szakszerű, törvényes elkészítéséért, illetőleg döntési javaslatért, amelynek az elkészítésére, vagy megtételére az eljárásba bevonták. A bevont külső megbízottak felelősségi körét a velük kötött megbízási szerződés rögzíti.

3. Projekt folyamatok és hozzájuk kapcsolódó kockázati tényezők

A projekt teljes folyamata a következő fázisokból áll¹:

- o Projekt generálás és priorizálás
- o Költségvetés tervezése
- o Pályázat figyelés (csak pályázatos projekteknel)
- o Pályázat / saját projekt indítása
- o Megvalósíthatósági tanulmány készítése (csak pályázatos projekteknel)
- o Műszaki tervek elkészítése
- o Pályázati cég kiválasztása (amennyiben szükséges) és a pályázat elkészítése (csak pályázatos projekteknel)
- o Támogatási szerződés kötése (csak pályázatos projekteknel)
- o Kivitelező cég megbízása
- o Végrehajtás / végrehajtás koordinálása
- o Projekt zárása és értékelése
- o Projekt fenntartása (csak pályázatos projekteknel)

3.1. Projektgenerálás és priorizálás

A stratégiai dokumentumokban feltüntetett projektötlet formalizált megjelenítése és a projektek megvalósítására vonatkozó éves terv összeállítása. Első körben a projektek megvalósíthatóságát vizsgálják, körvonalazódik a projektek célja, terjedelme. A projektek nagyvonalú tervezése már itt elkezdődik.

Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:

Kockázati tényező	Kockázati tényező kezelési módja
Megvalósíthatóság vizsgálata nem megfelelő alaposágú	A kapcsolódó hivatali szakterületek munkatársai ellenőrzik a megvalósíthatóság kritikus pontjait, és korrekciókat javasolnak.
Projektgyűjtő-adatlap nem készül el	Csak azok a projektek kerülnek bele az éves listába, amelyekre projektgyűjtő-adatlap is készül.

Alkalmazandó módszerek, technikák:

A projektötletek a meglévő dokumentumokból és további igényekből származnak. Ötletek, elképzelések konkretizálása csoportos alkotó technikák (ötletelés, priorizálási technikák, workshop, stb.) alkalmazásával is elvégezhető.

A megvalósíthatóság vizsgálata átfogó, de a projekt jelenlegi fázisában nem mély elemzést és szakértői becsléseket igényel.

¹ Jelen fejezetpontban a projekt fő folyamatainak áttekintését tesszük meg. A főfolyamatok részletes leírását, a folyamatok során felmerülő tevékenységeket táblázatos formában a 7. számú függelék tartalmazza.

3.2. Költségvetés tervezése

A költségvetés készítésekor minden tevékenységet az értékben kifejezett szervezeti célok-nak rendelnek alá. Az éves költségvetés elfogadásakor a saját erőből finanszírozott projektek pénzügyi fedezete és a pályázatos projektek megvalósításához szükséges önerő biztosítása is a költségvetés részévé válik. A költségvetésben és a hozzá kapcsolódó projektek megvalósítására vonatkozó éves tervben nem szereplő projektek és pénzügyi forrásuk biztosítására az éves költségvetés módosítására kerül sor. Az éves költségvetés megtervezéséhez az éves közbeszerzési terv elkészítése is szükséges.

Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:

Kockázati tényező	Kockázati tényező kezelési módja
A bevételek és a kiadások becslése nem megfelelő pontosságú	A kapcsolódó hivatali szakterületek munkatársai az év során folyamatosan ellenőrzik a költségvetés tarthatóságát, és szükség esetén beavatkoznak.
A kiadások az év során meghaladják a bevételi forrásokat	A kiadások csökkentése, vagy a bevételek növelése különböző módszerek szerint.

Alkalmazandó módszerek, technikák:

A költségvetés tervezése a Polgármesteri Hivatal valamennyi irodájának bevonásával, többkörös egyeztetéssel, iterációs folyamat során készül el. A bizottságok és a képviselőtestület további módosító javaslatokkal él a végleges keretszámok kialakításához.

3.3. Pályázatfigyelés

Az Önkormányzatnál megvalósításra kerülő projektek jelentős részét pályázati úton elnyerhető összegből finanszírozzák. Ennek érdekében a pályázatfigyelést már az akciótervek kiírásakor el kell kezdeni, hogy a még nem kiírt, de várhatóan kiírásra kerülő pályázatokra az Önkormányzat időben fel tudjon készülni. A kiírandó pályázatok listája az éves költségvetés összeállításához is inputként szolgál.

Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:

Kockázati tényező	Kockázati tényező kezelési módja
A megvalósítani kívánt projekthez nem áll rendelkezésre pályázati kiírás	A projekt elhalasztása, vagy – amennyiben a költségvetési forrás biztosít rá fedezetet – önerőből történő megvalósítása.
A pályázatok figyelésére nem áll rendelkezésre elegendő kapacitás, így a beadásra nem készül fel az Önkormányzat	Külső megbízottak bevonása.

Alkalmazandó módszerek, technikák:

A hazai és EU-s finanszírozású pályázatok napi szintű figyelése a potenciális kiírók honlapján, illetve pályázatfigyelő honlapokon. Akciótervek figyelése során az Önkormányzat felkérülhet, és hatékonyan reagálhat a jövőbeli kiírások megjelenésére.

3.4. Pályázat / saját projekt indítása

A pályázat / saját projekt indítása során az előkészítők meghatározzák a projekt célrendszerét, terjedelmét, fázistervét és durva erőforrástervét. A projekt terjedeleme (project scope) definíciója meghatározza a projekt határait térben, időben, költségben, megjelöli az érintett szakterületeket, szervezeteket, folyamatokat. Ha korábban rendelkezésre állt az előzőek szerint elkészített előzetes projektterv, annak felülvizsgálata történik. Az előzetes projektterv alapján előterjesztés készül, mely a képviselőtestület elé kerül jóváhagyásra.

Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:

Kockázati tényező	Kockázati tényező kezelési módja
Projekt célok megfogalmazása nem egyértelmű, az egyes résztvevők mást értenek alatta.	- A projekt célok meghatározására és ellenőrzésére speciális workshop tartása a jelentősen érintett szakterületek képviselőivel. - A célok mellett ellenőrzésképpen a „nem célok” megfogalmazása, és kommunikálása.
A projekt szereplőinek azonosítása elmarad, így a projektmenedzser a következő tervezési fázisba nem tudja bevonni a kulcs szakembereket.	A projektmenedzser kikényszeríti a projekt szereplőinek formális kijelölését.

Alkalmazandó módszerek, technikák:

A célrendszer felépítése csoportos alkotó technikák alkalmazásával, a kiinduló anyagok szisztematikus elemzésével végezhető el. Az erőforrás igények becsléséhez benchmarkok, korábbi tapasztalatok, szakértői becslések használhatók fel, azok rögzítéséhez, elemzéséhez és kommunikálásához és *hálótervező* eszközök alkalmazhatók.

A szakmai koncepció kidolgozásához az adott szakterület módszerei alkalmazandók.

3.5. Megvalósíthatósági tanulmány készítése

A megvalósíthatósági tanulmány elkészítésére csak pályázatos projektek lebonyolítása esetén kerül sor. Attól függően, hogy a pályázati eljárás, illetve a pályázati útmutató milyen formát ír elő, többféle folyamaton keresztül történhet a pályázat előkészítése. Egyfordulós pályázatok esetén megvalósíthatósági tanulmány, kétfordulós pályázatok esetén előzetes megvalósíthatósági tanulmány készül. A konkrét követelményeket a Kiíró határozza meg.

A megvalósíthatósági tanulmány elkészítését jellemzően külső szakértővel végezteti az Önkormányzat. A külső megbízott kiválasztására közbeszerzési eljárás keretén belül kerül sor. Az Önkormányzat Közbeszerzési szabályzata szerint meghatározott szereplők bekapcsolódnak a projektbe.

Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:

Kockázati tényező	Kockázati tényező kezelési módja
A kiválasztásra kerülő ajánlat nem a legmagasabb ár-érték arányt biztosítja.	A közbeszerzési kiírás elkészítésébe több kapcsolódó szakterületet kell bevonni, hogy az értékelési kritériumok az optimális kiválasztást eredményezzék.
A közbeszerzési eljárás sikertelen, ami a	A közbeszerzési kiírás elkészítésébe

határidők betartását veszélyezteti.	minél több szakterület bevonása, minél több ajánlat bekérése.
-------------------------------------	---

Alkalmazandó módszerek, technikák:

A Közbeszerzési szabályzat alapján a folyamatba több, jelen Szabályzatban nem definiált szereplő is bekapcsolódik. A nyertes ajánlattevő kiválasztására a Kbt. előírásai adnak iránymutatást.

3.6. Műszaki tervek elkészítése

A műszaki tervek elkészítése a pályázatos projektek előkészítésének egyik legfontosabb eleme, de saját erőből finanszírozott projektek esetében is szükséges az elkészítésük. Attól függően, hogy a pályázati eljárás, illetve a pályázati útmutató milyen formát ír elő, többféle folyamaton keresztül történhet a pályázat előkészítése. Egyfordulós pályázatok esetén többféle műszaki terv, kétfordulós pályázatok esetén engedélyezési és kiviteli terv készül. A konkrét követelményeket a Kiíró határozza meg.

A műszaki tervek elkészítését jellemzően külső szakértővel végezteti az Önkormányzat. A külső megbízott kiválasztására közbeszerzési eljárás keretén belül kerül sor. Az Önkormányzat Közbeszerzési szabályzata szerint meghatározott szereplők bekapcsolódnak a projektbe.

Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:

Kockázati tényező	Kockázati tényező kezelési módja
A kiválasztásra kerülő ajánlat nem a legmagasabb ár-érték arányt biztosítja.	A közbeszerzési kiírás elkészítésébe több kapcsolódó szakterületet kell bevonni, hogy az értékelési kritériumok az optimális kiválasztást eredményezzék.
A közbeszerzési eljárás sikertelen, ami a határidők betartását veszélyezteti.	A közbeszerzési kiírás elkészítésébe minél több szakterület bevonása, minél több ajánlat bekérése.

Alkalmazandó módszerek, technikák:

A Közbeszerzési szabályzat alapján a folyamatba több, jelen Szabályzatban nem definiált szereplő is bekapcsolódik. A nyertes ajánlattevő kiválasztására a Kbt. előírásai adnak iránymutatást.

3.7. Pályázati cég kiválasztása (amennyiben szükséges) és a pályázat elkészítése

A nagyobb volumenű pályázatok elkészítését jellemzően külső szakértővel végezteti az Önkormányzat. Abban az esetben, ha a megfelelő kompetencia és kapacitás rendelkezésre áll az Önkormányzatnál, belső erőforrásból is elkészíthető a pályázat. A pályázatot a Kiíró által adott iránymutatások és sablonok alapján kell elkészíteni.

A külső megbízott kiválasztására közbeszerzési eljárás keretén belül kerül sor. Az Önkormányzat Közbeszerzési szabályzata szerint meghatározott szereplők bekapcsolódnak a projektbe.

Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:

Kockázati tényező	Kockázati tényező kezelési módja
A kiválasztásra kerülő ajánlat nem a legmagasabb ár-érték arányt biztosítja.	A közbeszerzési kiírás elkészítésébe több kapcsolódó szakterületet kell bevonni, hogy az értékelési kritériumok az optimális kiválasztást eredményezzék.
A közbeszerzési eljárás sikertelen, ami a határidők betartását veszélyezteti.	A közbeszerzési kiírás elkészítésébe minél több szakterület bevonása, minél több ajánlat bekérése.

Alkalmazandó módszerek, technikák:

A Közbeszerzési szabályzat alapján a folyamatba több, jelen Szabályzatban nem definiált szereplő is bekapcsolódik. A nyertes ajánlattevő kiválasztására a Kbt. előírásai adnak iránymutatást.

3.8. Támogatási szerződés kötése

A szerződéskötéshez szükséges dokumentumok összeállítása, majd az esetleges hiánypótlás után a támogatási szerződés kötésére kerül sor. A támogatási szerződés megkötésére csak pályázatos projektek esetében kerül sor. A szerződéskötéshez szükséges dokumentumokat, sablonokat a Kiíró bocsátja rendelkezésre.

Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:

Kockázati tényező	Kockázati tényező kezelési módja
A támogatói döntés késik, ami a projekt megvalósíthatóságát veszélyeztetheti.	- Alternatív külső források bevonásának vizsgálata (pl.: hitelfelvétel, PPP konstrukció), vagy saját erőből történő megvalósítás. - Projektindítás elhalasztása.
A támogatási szerződés kötése késik, ami a projekt megvalósíthatóságát veszélyeztetheti.	Az Önkormányzat saját felelősségre elindíthatja a projektet.
A támogatási szerződéses feltételeket a Támogató egyoldalúan módosítja az Önkormányzat rovására a szerződéskötést megelőzően, vagy azt követően.	- Alternatív külső források bevonásának vizsgálata (pl.: hitelfelvétel, PPP konstrukció), vagy saját erőből történő megvalósítás. - Projektindítás elhalasztása (csak a szerződéskötést megelőzően).

Alkalmazandó módszerek, technikák:

A Támogató által rendelkezésre bocsátott sablonok alkalmazása, a Támogató által meghatározott dokumentumok beszerzése és benyújtása.

3.9. Kivitelező cég megbízása

A kivitelező cég kiválasztása a pályázatos projektek végrehajtásának egyik legfontosabb eleme, de saját erőből finanszírozott projektek esetében is szükséges.

A projektek megvalósítását, a kivitelezést jellemzően külső szakértővel végezteti az Önkormányzat. A külső megbízott kiválasztására közbeszerzési eljárás keretén belül kerül sor. Az

Önkormányzat Közbeszerzési szabályzata szerint meghatározott szereplők bekapcsolódnak a projektbe.

Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:

Kockázati tényező	Kockázati tényező kezelési módja
A kiválasztásra kerülő ajánlat nem a legmagasabb ár-érték arányt biztosítja.	A közbeszerzési kiírás elkészítésébe több kapcsolódó szakterületet kell bevonni, hogy az értékelési kritériumok az optimális kiválasztást eredményezzék.
A közbeszerzési eljárás sikertelen, ami a határidők betartását veszélyezteti.	A közbeszerzési kiírás elkészítésébe minél több szakterület bevonása, minél több ajánlat bekérése.

Alkalmazandó módszerek, technikák:

A Közbeszerzési szabályzat alapján a folyamatba több, jelen Szabályzatban nem definiált szereplő is bekapcsolódik. A nyertes ajánlattevő kiválasztására a Kbt. előírásai adnak iránymutatást.

3.10. Végrehajtás / végrehajtás koordinálása

A végrehajtás fázisban a projekt team a projekt cél elérésén dolgozik folyamatosan figyelemmel kísérve az aktuális terv és a tények eltérését, szükség esetén beavatkozó intézkedésekkel és terv módosításokkal, míg a fázis végén előáll a projekt végterméke.

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

Fővállalkozó nélkül	■ Polgármesteri Hivatal oldali projektvezető feladatai - Projekt tervezése (végrehajtás) - Beszállítók kezelése - Projekt összefogása - Operatív projektmenedzsment	■ Beszállítók feladatai - Szerződés szerinti végrehajtás - Készültség riportálása
Fővállalkozó bevonásával	■ Polgármesteri Hivatal oldali projektvezető feladatai - Végrehajtás tervezés minőségbiztosítása - Fővállalkozó beszámoltatása - Eredmények minőségcontrollja - Eredmények átvétele	■ Fővállalkozó feladatai - Végrehajtás tervezése - Szerződés végrehajtása - Alvállalkozók kezelése - Operatív projektmenedzsment

A végrehajtás, illetve a végrehajtás koordinálása folyamathoz kapcsolódik a beszámolási és változtatáskezelési folyamat is. Pályázatos projektek esetén a Kiíró felé történő beszámolás is része a végrehajtás folyamatának.

Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:

Kockázati tényező	Kockázati tényező kezelési módja
A végrehajtás során az aktuális tervben nem vezetnek át a megvalósulás eredeti tervhez képest bekövetkező eltéréseinek következményeit. Ennek következtében nincs olyan terv, ami alkalmas lenne a tevékenység további összehangolására, és a projektmenedzser kézi vezérléssel irányítja a projektet.	- A projektmenedzser regisztrálja a tényeket és azok minden lényeges hatását, következményét átvezeti az aktuális tervben. - A terv módosításakor a projektmenedzser ellenőrzi a résztervek konzisztenciáját, és annak sérülése esetén korrigálja azt. - A projektmenedzser kommunikálja a tényeket és a tervben végzett módosításokat.
A végrehajtás tervtől való sorozatos eltéréseinek és a módosításoknak a hatására a projekt teljesen eltávolodik az eredeti terjedelmétől, így már egyetlen résztvevő sem törekszik annak betartására, a projekt korlátai, keretei szétcsúsznak.	- A projektmenedzser figyelemmel kíséri minden tényt, módosítást (és azok következményeit). Mindent megtesz annak érdekében, hogy a projekt elérje célját, de ne lépje túl érvényben lévő terjedelmét, kereteit. - Ha úgy ítéli meg, hogy ez mégis elkerülhetetlen, a projektmenedzser felkészülten kezeli a terjedelem módosításának folyamatát, azaz tájékoztatja a projekt szponzorokat, és javaslatot tesz az új terjedelem meghatározásra.

Alkalmazandó módszerek, technikák:

A változtatás kontroll tevékenység lépései:

- o terv-tény eltérés elemzés,
- o az eltérések hatásvizsgálata,
- o döntés a beavatkozó intézkedésekről,
- o az intézkedések hatásainak koordinálása
- o intézkedés a kivitelezésről,
- o a módosítások kommunikálása.

A projekt terv integritásának érdekében a módosítások hatásait érvényesíteni kell minden érintett területen (tevékenységek, erőforrások, ütemezés, költségek, szerződések, projekt szervezet, kommunikáció, kockázatok, stb.). Az eltérés elemzés eszközei a kéthetente és havonta megrendezésre kerülő teljesítmény jelentések előállítása és elemzése, a külső hatások vizsgálata (kiemelt figyelemmel a projekt tervezéskor tett előfeltételezésekre), valamint a beérkezett változtatási kérelmek elemzése.

A módosítások és hatások átvezetésekor a tervezés egyes fázisait kell megismételni a megfelelő logikai sorrendben, aminek hatékonyságát nagymértékben növeli a korszerű projektmenedzsment információs rendszer használata.

A folyamatos kockázat menedzsment tevékenység segíti a negatív hatású események sikeres elkerülését, illetve a negatív hatások csökkentését, valamint a pozitív hatások kihasználását.

3.11. Projekt zárása és értékelése

A végrehajtás lezárásaként megtörténik a projekteredmény átvétele és a teljesítés igazolása. A pályázatos projektek esetében a Kiíró felé történő elszámolás is a projekt zárásának része. A projekt értékelése, valamint nagyobb projektek esetében záró rendezvények lebonyolítása során történik a folyamat keretein belül.

Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:

Kockázati tényező	Kockázati tényező kezelési módja
A hivatalos, határidőre történt lezárás ellenére a projekt tovább él, és a team tagok még hosszú ideig próbálják befejezni az elmaradt feladatokat.	A projektmenedzser a projekt zárásnál is arra törekszik, hogy tiszta helyzetet teremtsen. Az adminisztratív zárás után csak a tervezett tevékenységekre engedélyez erőforrás felhasználást.
A tapasztalatok rögzítése elmarad, így az egyéni és szervezeti tanulás lehetőségei jelentősen csökkennek. (Ez a veszély főleg kevésbé sikeres projekteknél áll fenn, amikor mindenki érzi, hogy történtek hibák.)	A projektmenedzser a projekt zárás részeként tekinti a tapasztalatok összegyűjtését és rögzítését. Ennek érdekében kiválasztja hozzá a legmegfelelőbb módszert, amelynek célja nem a felelősök, hanem a tanulságok keresése és az esetleges ellenállás dacára megszervezi azt.

Alkalmazandó módszerek, technikák:

A projekt végtermékének értékelésekor az eredeti (a projekt indításakor megfogalmazott) és a változtatási igényeknek megfelelően módosított verziót is érdemes figyelembe venni.

A tapasztalatok összegyűjtéséhez és rögzítéséhez használható számos csoportos módszer (workshop, kérdőíves értékelés, kötetlen beszélgetés, stb.) közül a projektmenedzser választja ki az alkalmazandót a szakmai ítélete, a szervezet gyakorlata és az adott helyzet alapján.

Fontos, hogy a team tagok visszajelzést, értékelést kapjanak a projektben végzett munkájukról, és ennek megfelelő legyen a jutalmazás is.

3.12. Projekt fenntartása

A pályázatos projektek esetében 5 évig beszámolási kötelezettség terheli az Önkormányzatot a Kiíró felé. A projekt fenntartása már nem a projekt része, a működtetés szakasza. A Kiíró által meghatározott sablonok alapján projektfenntartási jelentések, hatáselemzések készülnek a Kiíró felé. Az elemzések elkészítését a projektmenedzserek készítik.

Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:

Kockázati tényező	Kockázati tényező kezelési módja
A projekt fenntartása magasabb finanszírozási forrást igényel a tervezettnél.	- Alternatív külső források bevonásának vizsgálata (pl.: hitelfelvétel, PPP konstrukció), vagy saját erőből történő megvalósítás. - Projekteredmények felszámolása abban

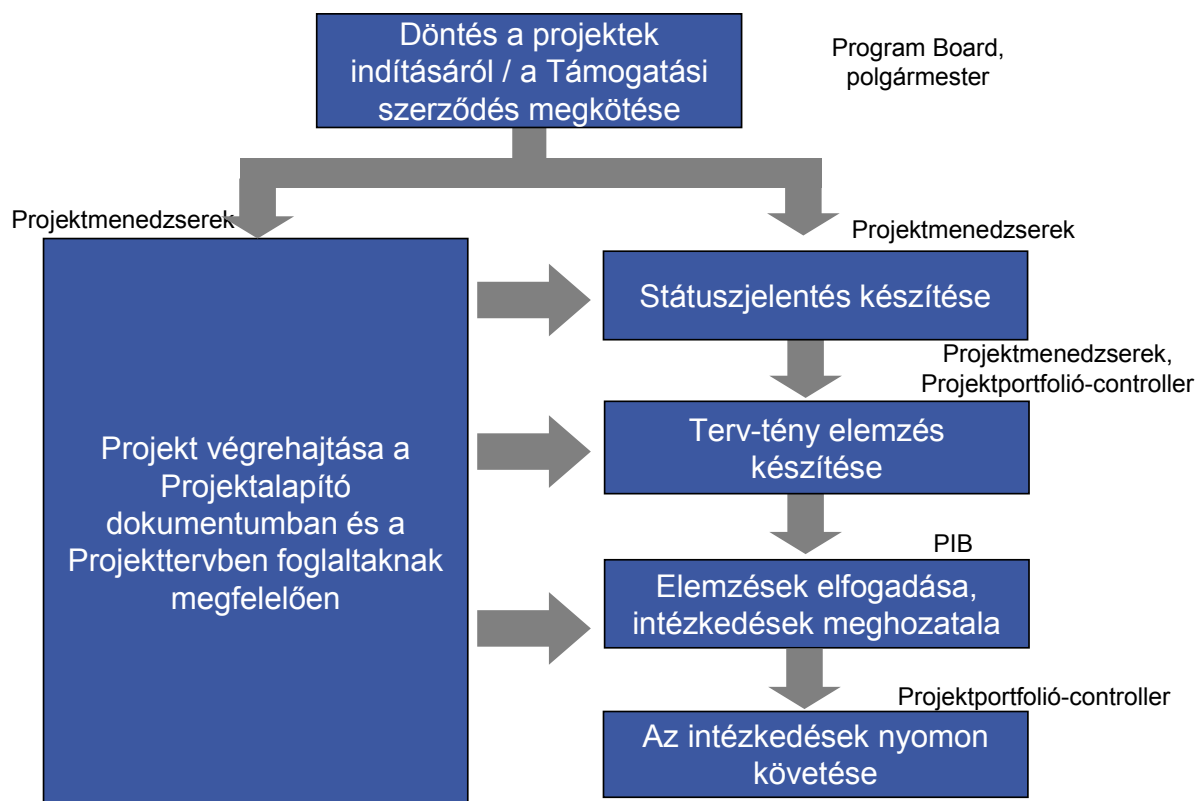
	az esetben, ha a visszafizetendő támogatási összeg alacsonyabb, mint a fenntartás költsége lenne.
--	---

4. A projektbeszámolás folyamata

4.1. A projektek beszámolási folyamata

A végrehajtás során a projektmenedzsernek, projekttagoknak, a projektportfólió-controllernek, a projektitkárnak, valamint a kapcsolódó hivatali szakterületeknek aktívan együtt kell dolgoznia. A végrehajtásról rendszeres beszámolókat kell készíteniük, melyet nagy projektek esetében a projektek életének szakaszaikhoz igazítva a PIB elé.

A projektbeszámolás folyamatának elvégzése csak a nagy projektek lebonyolítása esetén javasolt. A projekt indításakor kell meghatározni, hogy az adott projekt nagy projektnek minősül-e.



1. A projektek végrehajtásának, végrehajtatásának felelőse a projektmenedzser.
2. A projektmenedzser a végrehajtás során a projekt mérföldköveihez kapcsolódva az általa vezetett projektekről státuszjelentést készít. (A státuszjelentés sablonját a Projektszabályzat Melléklete tartalmazza.)

A státuszjelentésnek tartalmaznia kell a projekt adott időszakának legfontosabb eseményeinek, eredményeinek összegzését, az időszak során előállított termékek rövid leírását, valamint a következő időszak feladatait. A státuszjelentés emellett tartalmazza az időszak során esetlegesen fellépő problémák leírását és a problémák kezelésére megfogalmazott akciókat.

3. A státuszjelentést a projektmenedzser eljuttatja a projektportfólió-controllernek.
4. A projektportfólió-controller feladata, hogy a frissített projekttervek betöltését követően ellenőrizze, hogy túlzott erőforrás felhasználás a frissítések következtében nem lépett-e fel. Amennyiben a tervezett erőforrást meghaladó felhasználás lépett fel, arra felhívja a döntéshozók figyelmét.

Amennyiben az ellenőrzés során kiderül, hogy a projektek erőforrás-ütközés miatt a frissített tervek szerint nem valósíthatók meg, a projektmenedzser feladata, hogy az erőforrás-ütközés feloldására javaslatot tegyen a PIB-nek.

5. Amennyiben a PIB – szükség esetén a kapcsolódó szakirodákcal közösen – saját hatáskörben fel tudja oldani az erőforrás problémát, úgy intézkedik. Ellenkező esetben a problémát a projektmenedzsernek a Program Board elé kell terjesztenie, az erőforrás-ütközés feloldására vonatkozó javaslattal együtt.
6. A Program Board a projektmenedzser javaslata, valamint a projektszponzor véleménye alapján dönt az erőforrás-ütközés feloldásáról.
7. A döntés megszületéséig a megváltozott projekt erőforrásterve, amely az erőforrás-ütközést generálta, nem tekinthető jóváhagyottnak, így a döntés időpontjáig csak az eredetileg meghatározott erőforrások vehetők igénybe.
8. A projektportfólió-controller a meghozott intézkedések megvalósulását nyomon követi, és erről az intézkedések megtörténtéig folyamatosan beszámolót készít a PIB felé.

4.2. Változtatáskezelés

Változtatáskezelést a projekt bármely résztvevője kezdeményezhet. A változtatásokról a projektmenedzser dönt, ha a projekt főbb kereteit nem érinti a változtatás, csak belső erőforrás átcsoportosításról van szó.

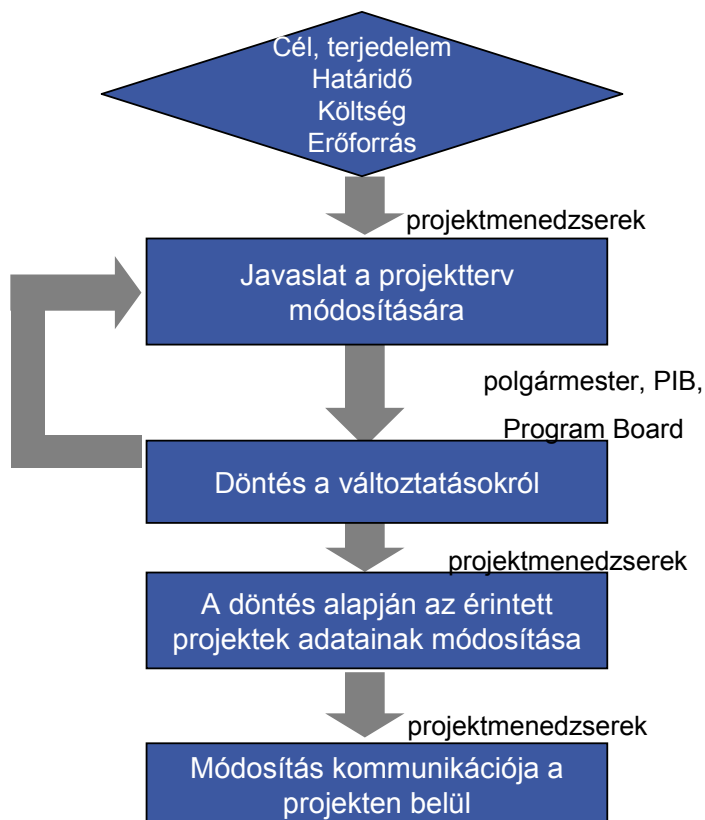
Amennyiben a tervezett költségvetés túllépése generálja a változtatást, a Program Boardot kell bevonni.

A változtatásokról tehát a Képviselőtestület dönt,

- ha a projekt terjedelmét érinti a változtatás,
- ha a projekt költségvetése módosul.

Ha a változtatás szakmai kérdéseket érint, akkor a projektmenedzser és PIB dönt, ha meghaladja a projekt kereteit, akkor a normál önkormányzati döntéshozatali rend érvényesül.

A változtatáskezelés sematikus folyamatát mutatja be az alábbi ábra.



Amennyiben a projekt

- Célja, terjedelme,
- Határideje,
- Költsége vagy
- Erőforrásterve

változik, azt a változtatáskezelés folyamata szerint kell kezelni.

1. A projektmenedzsernek javaslatot kell készítenie a projektterv, valamint a (pályázatos projektek esetében) pályázat változtatására vonatkozóan is, amennyiben a változtatás mértéke az eredeti projekttervhez képest meghaladja a 10%-ot. Ennél kisebb mértékű változtatás esetén módosításra nincs szükség.
2. A projektterv javasolt módosítását a projektmenedzsernek a PIB számára kell elküldenie.
3. A változtatási kérelmet a projektmenedzsernek időben kell jeleznie mind a PIB felé.
4. A projektmenedzser javaslata, valamint a PIB véleménye alapján a polgármester, szükség esetén a Program Board dönt az érintett projektek módosításairól. (Pl. egy projekt megnövekedett erőforrásigénye miatt a pályázati dokumentáció módosítása)
5. Az elfogadott döntés alapján az érintett projektek adatait a központi nyilvántartásban a projektmenedzsernek módosítani kell.
6. Az elfogadott döntéseket az összes érintett projekt minden résztvevőjének kommunikálni kell. Ez a projektmenedzserek feladata.

4.3. Projektek követése, jelentések készítése

A projektek elindítása, végrehajtása, illetve zárása során a projektportfólió-controllernek – a projektmenedzserek bevonásával – több jelentést is elő kell állítania. A jelentések előállítása a Szabályzatban rögzített sablonok alapján történik.

A projekt indítása és végrehajtása során készül, projektek előrehaladásáról szóló, projektportfólió-controller által készítendő adatlapokat, jelentéseket az alábbi táblázat tartalmazza.

Adatlap / Jelentés neve	Címzett	Időpont, időszak
Projektötlet lista	Polgármester	Költségvetés elfogadása előtt 1,5 hónappal Frissítése év közben folyamatosan
Projektjavaslatok elemzése finanszírozás és fenntarthatósági keretek alapján	Polgármester	Költségvetés elfogadása előtt 1 hónappal Frissítése év közben folyamatosan
Engedélyezett projektek listája	Jegyző Polgármester	Költségvetés elfogadásával egyidejűleg
Éves terv a projektek megvalósítására	Polgármester	Költségvetés elfogadásával egyidejűleg
Releváns pályázatok listája	Jegyző Polgármester	Költségvetés elfogadásával egyidejűleg

5. A projekt során alkalmazott dokumentumok

Releváns pályázatok listája

- Célja:** Az adott évben megvalósítani kívánt projektek összeállításához nyújt segítséget.
- Előállítás:** A projektportfólió-controller állítja össze (szükség szerint külső pályázatfigyelő cég bevonásával).
- Tartalma:** Az elkövetkező időszakban (1-2 évben) megjelenésre kerülő pályázatok listája, illetve döntés esetén a benyújtott pályázatok listáját tartalmazza.
- Elfogadása:** A polgármester terjeszti a képviselőtestület elé, amely elfogadja.

Benyújtott pályázatok listája

- Célja:** Az adott évben benyújtott projektek összeállításához nyújt segítséget.
- Előállítás:** A projektportfólió-controller állítja össze.
- Tartalma:** Az elmúlt időszakban benyújtott pályázatok listája.
- Elfogadása:** A Közgyűlés fogadja el, tájékoztatási célt szolgál.

Projektötlet adatlap:

- Célja:** Minden projektigény kommunikálásának módja az igénynek a projektötlet gazda által kitöltött formanyomtatványon történő összefoglalása és benyújtása a polgármesternek.
- Előállítás:** A projektötlet gazda tölti ki.
- Tartalma:** A Projektötletnek (a Projektötlet adatlap sablonját a Projektszabályzat Melléklete tartalmazza) tartalmaznia kell az ötlet leírását, amennyiben ismert, leendő Projektmenedzser nevét és a projekt tervezett időtartamát.
- Elfogadása:** A projektportfólió-controller fogadja el, tartalmi előírásokat ellenőrizve. Amennyiben év közben merül fel projektjavaslat, azt eseti jelleggel be lehet nyújtani a projektportfólió-controllernek.
- Felhasználása:** A projekt elindításának, a részletesebb projektjavaslat adatlap kidolgozásának az alapja.

Projektötletek listája

- Célja:** A benyújtott projektötletek összefoglalása, melynek alapján az adott időszakban elvégzendő projektek generálása megtörténhet.
- Előállítás:** A projektportfólió-controller állítja össze a beérkezett projektötletek alapján. A projektek éves listájának összeállításához ad inputot, ezért az éves költségvetés összeállítása előtt 1,5 hónappal kell elkészíteni.
- Tartalma:** A projektötletben szereplő adatokat tartalmazza, összesített formában.
- Elfogadása:** A releváns projektötletek kiszűrése után a polgármester fogadja el.
- Felhasználása:** A releváns projektötletek alapján valamennyi projektötletre el kell készíteni a projektjavaslat adatlapot.

Projektjavaslat adatlap:

Célja: Az ötletből akkor lesz projektjavaslat, ha a Projektjavaslat adatlap kitöltésre került és a polgármester elfogadta.

Előállítása: Az elfogadott projektötletek javaslatná válásához kötelező a Projektjavaslat adatlap elkészítése. A Projektjavaslat adatlap kitöltése a projektötlet gazda vagy a kinevezett projektmenedzser feladata.

Tartalma: A projektjavaslat adatlapnak tartalmaznia kell:

- a projekt nevét,
- a projekt definícióját,
- a projekt célját (lehetőleg számszerű, mérhető formában),
- a projekt megvalósításának fontosságát, indoklással,
- azt, hogy mely stratégiai célhoz (mutatóhoz) kapcsolódik a projekt,
- a projektmenedzser nevét (amennyiben már tudható),
- a projekt (és szakaszainak) kezdési határidejét,
- a projekt (és szakaszainak) befejezési határidejét,
- a várható bevételt, projekt eredményeként elérhető költségmegtakarítást (kis projekteknél nem szükséges kitölteni),
- a projekt megvalósításakor felmerülő várható költségeket (kis projekteknél nem szükséges kitölteni),
- a megtérülési időszakot (kis projekteknél nem szükséges kitölteni),
- a fejlesztés elmulasztása esetén jelentkező veszteség mértékét,
- a tervezett belső erőforrásigényt személyenként, embernapon kifejezve, napidíjakkal szorozva,
- a tervezett külső erőforrásigényt a szerződések (vagy becslések) alapján kalkulált értéken,
- a projekt kockázatait bekövetkezési valószínűség és forint értékben (kis projekteknél nem szükséges kitölteni).

A projekt indulása után a projektjavaslat adatlap kiinduló pontot jelent a projekt adatlap elkészítéséhez. A projekt adatlap a projektjavaslat kibővítésével tartalmazza továbbá a projektfolyamat lépéseinek megtörténtét is.

Elfogadása: A projektek éves megvalósítására vonatkozó terv elfogadásakor, vagy év közben történik. A projektötlet gazda a projektportfólió-controllernek továbbítja, aki formai ellenőrzés után a jegyzőn keresztül a polgármesternek juttatja.

Felhasználása: A projektek részletesebb kidolgozásának alapjaként szolgál. Az Önkormányzat éves költségvetés tervezéséhez, illetve a projektek megvalósítására vonatkozó éves tervnek az összeállításához szolgál inputként.

Projektjavaslatok prioritizálása stratégiai tervnek való megfelelése alapján

Célja: A projektjavaslat adatlap alapján meghatározható, hogy az egyes projektek milyen témában merülnek fel, rövid összefoglalót tartalmaznak a megvalósítandó projektekről. A stratégiai dokumentumokban meghatározott elképzelések alapján fontossági sorrendbe állíthatók a projektötletek.

- Előállítás:** A projektportfólió-controller a jóváhagyott projektötletek listájához hozzárendeli a megvalósításukhoz szükséges költségeket, a fenntartási költségeket, az elnyerhető pályázati forrást és a pályázat elnyerésének valószínűségét. Az összeállításban a Pénzügyi Irodavezető szakértő támogatóként vesz részt. Mindezek alapján a polgármester tesz javaslatot a projektek rangsorára. A projektek éves listájának összeállításához ad inputot, ezért az éves költségvetés összeállítása előtt egy hónappal kell elkészíteni.
- Tartalma:** A projektjavaslat adatlapokon szereplő információk alapján sorrendet állít fel a projektötletek között. A fenntartási költségek kiszámítása hosszú távra, esetenként több 10 évre előre történik.
- Elfogadása:** A polgármester tesz rá javaslatot, és a képviselőtestület fogadja el. A képviselőtestület a megvalósítás ütemezéséről is dönt.
- Felhasználása:** A forrás és tartalom alapján prioritizált lista az adott évben indítani kívánt, engedélyezett projektek listája. Az Önkormányzat költségvetéséhez ad inputot.

Emlékeztető

- Célja:** A megbeszélés következményeinek rögzítése, tehát eredmény-orientált: Milyen témákról volt szó, milyen állítások hangzottak el, milyen döntések születtek.
- Előállítás:** Minden lényeges külső és belső projekt megbeszélésről kötelező emlékeztetőt készíteni. A megbeszélés elején a szervező kijelöli az emlékeztető szerzőjét, aki 24 órán belül elküldi a résztvevőknek elfogadásra e-mailben vagy postai úton.
Az ad hoc, nem szervezett megbeszélések lényeges elemeit résztvevők valamelyike e-mailben (nem feltétlenül emlékeztető formában) összefoglalja, és elküldi ellenőrzésre, elfogadásra a többi résztvevőnek.
- Tartalma:** Az emlékeztető nem tartalmazza egy megbeszélésen elhangzott összes állítást, csak azok lényegi tartalmi kivonatát.
Az emlékeztető hivatkozhat más dokumentumokra (elhangzott előterjesztés, prezentáció). Ekkor ezek az emlékeztető részének tekintendők, azaz el kell küldeni őket a résztvevőknek és az elfogadás velük együtt érvényes.
A *Tevékenység* típusú bejegyzéseket a megbeszélés szervezőjének át kell vezetnie egy tevékenység listába, és hozzárendelni a szükséges adatokat (tartalom, felelős, határidő, stb.). Ő gondoskodik arról is, hogy a megbeszélésen ezen információk tekintetében megegyezés szülessen.
További tartalmi elemeket lásd a mintában a mellékletben.
- Elfogadása:** A megérkezéstől számított 2 munkanapon belül a résztvevőknek van lehetőségük visszajelezni, utána az emlékeztető automatikusan elfogadottnak, aláírtnak minősül, a benne foglaltak érvénybe lépnek. A projektmenedzser dönthet úgy, hogy minden emlékeztetőt alá kell írnia a résztvevőknek, vagy a szervezet képviselőjének. Az alapértelmezés szerint erre csak kiemelt jelentőségű megbeszélések esetén van szükség.
- Felhasználása:** Az elfogadott emlékeztetőt a megbeszélésen résztvevőknek kell szétosztani.
A következő megbeszélés első napirendi pontja minden esetben kötelezően az előző megbeszélés emlékeztetőjének áttekintése.

Feladat lista

- Célja:** A projekt előrehaladásának követése a hozzá kapcsolódó feladatok szintjén.
- Előállítása:** Nem csak önálló dokumentumként jelenhet meg, hanem pl. emlékeztető részeként is.
- A projektmenedzser felelős a teljes projekt feladatlista kezeléséért.
- Minden projekt team tag felelős saját feladatlistájának kezeléséért.
- Tartalma:** Minden feladatnak van határideje, felelőse és státusza (kész, új, folyamatban, késleltetve, érvényét veszett).
- Elfogadása:** Az emlékeztetővel együtt történik.
- Felhasználása:** Minden résztvevő a saját feladatainak követésére használja. A rendszeres projekt státusz megbeszéléseken ez jelenti a munka kiindulópontját.

PIB projektbeszámoló:

- Célja:** A projekt valamely szakaszának, tevékenységének állapotát, az abban végzett múltbeli teljesítményt és a várható értékeket összefoglaló dokumentum.
- Előállítása:** A projektmenedzser állítja össze a projekt mérföldköveihez kapcsolódó státuszjelentést, amelyet a PIB ülésen tárgyalnak meg. A terv-tény összehasonlítást havonta a projektmenedzserek állítják össze.
- A havi excel alapú beszámolók előállítása abban az esetben lehet csak releváns, ha a táblázatok kitöltése automatikusan megtörténhet a könyvelőprogrammal történő integráció alapján.**
- Tartalma:** A projekt és a projektportfólió működésének nyomon követése érdekében terv-tény összehasonlításokat és a projektek várható eredményeit tartalmazza Word és Excel formátumban. A terv-tény elemzés a határidőkre, a költségekre és az erőforrás felhasználásra vonatkozóan tartalmaz adatokat.
- A teljesítmény jelentés tartalmazza a projekt státusz jelentést és az Excel alapú beszámoló sablont is.
- Állapot jelentést a projekt dokumentáció elkészítésére vonatkozóan is javasolt készíteni. Ebben az esetben a rendelkezésre álló, és a hiányzó dokumentumok listáját, az ahhoz tartozó határidőket és felelősöket kell feltüntetni a sablonon. Ezeket az adatokat a projektjavaslat adatlap kibővítésével, az ún. projektadatlapon kell rögzíteni.
- Kis projektekre vonatkozóan a havi bontású beszámolót kell elkészíteni, melyet a projektmenedzserek valamennyi projektre vonatkozóan elkészít.
- Elfogadása:** A PIB, illetve a polgármester fogadja el.
- Felhasználása:** A projekt teljesítésének nyomon követésére szolgáló dokumentum, amelyet a projekt mérföldköveihez kapcsolódóan tartandó PIB üléseken fogadnak el. Szükség esetén beavatkozások megtétele, változtatáskezelési eljárás folytatása szükséges.

Teljesítésigazolás:

- Célja:** A projektszakasz eredményeinek lezárása, és a szállítók felé rögzítése hivatalos formában.
- Előállítása:** A projektmenedzser állítja össze a projektszakasz befejezésekor.

Tartalma: Valamely projekt szakasz eredményeinek a polgármester / projektmenedzser általi átvételét igazoló dokumentum

Elfogadása: A projektszakasz zárásával a polgármester / projektmenedzser fogadja el.

Felhasználása: A projektszakasz lezárása a teljesítésigazolás aláírásával történhet meg. A teljesítési jegyzőkönyv a szállítók által kiállított számla teljesítésének alapját jelenti.

Projekt záró jelentés:

Célja: A projektszakasz eredményeinek lezárása belső használatra.

Előállítás: A projektmenedzser állítja össze a projekt befejezésekor.

Tartalma: A projekt lezárását hivatalosan rögzítő, azt értékelő, összefoglaló dokumentum.

Elfogadása: A projektszakasz zárásával a polgármester / projektmenedzser fogadja el.

Felhasználása: A projekt lezárása a projekt zárójelentés aláírásával történhet meg.

6. Melléklet: Sablonok a projekt során alkalmazott dokumentumokra

7. Függelék: Projektmenedzsment folyamat táblázatos formában

Tekintettel arra, hogy a projektfolyamat több lépése „A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása” feladaton belül kulcsfolyamatként optimalizálásra kerül, a végleges folyamattábla csak később kerül beillesztésre jelen dokumentumba.