



NEMZETI FEJLESZTÉSI ÉS GAZDASÁGI MINISZTERIUM



PROJEKT-  
MENEDZSMENT  
KÉZIKÖNY

# **PROJEKTMENEDZSMENT KÉZIKÖNYV**

**2008. október**

---

# TARTALOMJEGYZÉK

<b>BEVEZETÉS</b> .....	5
<b>I. RÉSZ: PROJEKTMENEDZSMENT ÉS SZERVEZET</b> .....	6
<b>1. A projektmenedzsment szerepe a szervezet működésében</b> .....	7
<b>2. Fogalmi meghatározások</b> .....	8
2.1 Projekt.....	8
2.2 Projektmenedzsment.....	8
<b>3. A projektszervezet felépítése és kialakítása</b> .....	9
3.1 Projektszponzor .....	9
3.2 Projektirányító Bizottság .....	9
3.3 Projektvezető .....	9
3.4 Projekt-munkacsoport.....	10
3.5 Külső tagok bevonása.....	10
3.6 A projektszervezet felépítése.....	11
<b>4. Projekt életciklus</b> .....	12
<b>II. RÉSZ: A PROJEKTFOLYAMAT EGYES SZAKASZAI</b> .....	13
<b>A. Projekt előkészítés</b> .....	14
<b>B. Projektdefiniálás és tervezés</b> .....	15
1. Projektdefiniálás .....	15
2. Projekttervezés.....	15
<b>C. Projekt végrehajtás</b> .....	18
1. Változáskezelés .....	18
2. Kockázatkezelés .....	19
3. Kommunikáció .....	20
4. Projekt monitoring.....	21
5. Dokumentáció.....	22
<b>D. Projektzárás</b> .....	23
<b>MELLÉKLET</b> .....	24
1. sz. Melléklet: A projektszponzor feladatai .....	25
2. sz. Melléklet: A Projektirányító Bizottság összetétele és feladatai .....	26
3. sz. Melléklet: A projektvezető kijelölése és feladatai .....	27
4. sz. Melléklet: A projekt-munkacsoport kijelölése és feladatai.....	28
5. sz. Melléklet: Projektindító Dokumentum kitöltési segédlet .....	29
6. sz. Melléklet: Projektterv minta.....	32
<b>SABLONOK</b> .....	33
<b>A. Projektindító Dokumentum</b> .....	34
<b>B. Emlékeztető</b> .....	36
<b>C. Projektzáró Dokumentum</b> .....	37
<b>D. Projektvezető Értékelő Lap</b> .....	38
<b>E. Projekt-munkacsoport Tag Értékelő Lap</b> .....	40
<b>TÁRGYMUTATÓ</b> .....	41

## ÁBRA- ÉS TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. ábra: A projektvezető felelőssége.....	10
2. ábra: A projektszervezet felépítése.....	11
3. ábra: A projektfolyamat lépései.....	12
1. Táblázat: Példa a kockázatok súlyának számítására.....	20

## RÖVIDÍTÉSJEGYZÉK

<b>PM:</b> Projektmenedzsment
<b>PSZ:</b> Projektszponzor
<b>PIB:</b> Projektirányító Bizottság
<b>PV:</b> Projektvezető
<b>PMCS:</b> Projekt-munkacsoport
<b>PID:</b> Projektindító Dokumentum
<b>PZD:</b> Projektzáró Dokumentum
<b>SF:</b> Stratégiai Főosztály

## BEVEZETÉS

A projektmenedzsment kézikönyv egy módszertani segédlet a minisztériumban zajló projektek menedzseléséhez, amely hozzájárul a minisztériumon belüli egységes projektmenedzsment szemlélet kialakításához.

A minisztérium eredményesebb és költséghatékonyabb működéséhez hozzájárul, hogy a szervezetén belül projekt formájában végzett tevékenységeket az érintett munkavállalók mindenkor a projektek sajátosságaihoz legjobban igazodó, legkorszerűbb menedzsment módszerek alapján végezzék.

A minisztériumi projektrendszer bevezetésének és működtetésének célja:

- megkönnyíteni a minisztérium vezetésének tájékozódását a lényeges fejlesztésekről, kiemelt prioritású szakpolitikai feladatok és intézkedések végrehajtásáról,
- támogatni az erőforrások optimális tervezését, felhasználását és reális határidők meghatározását (szűk keresztmetszetek előzetes feltárása, majd szükség szerinti kezelése),
- módszertani útmutatással szolgálni egyes projektek megvalósításához, ezáltal is támogatni egyes kiemelt jelentőségű feladatok teljesítését,
- erősíteni a minisztériumi vezetők és szakértők menedzsment eszközeinek felhasználását.

A kézikönyv **első része** bemutatja a projektmenedzsment és a szervezet viszonyát, a projektmenedzsment elhelyezésre kerül a szervezeti működés különböző szintjei között. Továbbá meghatározásra kerül, hogy általában, illetve e kézikönyv keretében mit értünk a projekt és a projektmenedzsment fogalmak alatt. Ezt követően felvázolásra kerül a projektszervezet kialakításának, felépítésének folyamata és tartalma, illetve végül, de nem utolsónak a projekt életciklusa, amely egy jól megragadható általános keretet ad a projektműködésnek.

A kézikönyv **második része** részletesebben bemutatja a projektfolyamat egyes szakaszait a projekt előkészítésétől a projekttervezésen és végrehajtáson keresztül egészen a projektzárásig.

A projektmenedzsment gyakorlati alkalmazásának elősegítése érdekében a kézikönyv különböző **mellékleteket, sablonokat** is tartalmaz, amelyek nagyban hozzájárulnak a projektek formájában történő munkavégzés hatékony ellátásához.

## **I. RÉSZ:**

# **PROJEKTMENEDZSMENT ÉS SZERVEZET**

## 1. A projektmenedzsment szerepe a szervezet működésében

A szervezeti működésben alapvetően egyfajta kettősség nyilvánul meg: egyrészt cél az alaptevékenységek folyamatos teljesítése, másrészt hosszú távon az alaptevékenységek változása vagy azok teljesítési körülményeinek átalakulása visszahat a szervezet működésére.

Ezen kettősség alapján különböztethetjük meg a **tervezés** és **végrehajtás** különböző szintjeit. Egy szervezetben az úgynevezett operatív szinten zajlik az éppen aktuális tevékenységek folyamatos teljesítése, míg stratégiai szintről beszélünk akkor, amikor az adott szervezet jövőbeli célállapotának, fejlődési pályájának kijelölése történik - figyelembe véve a külső körülmények várható változásait és a belső adottságok állandóan változó sajátosságait.

A projektalapú működés e szintek közé ékelődik be, ahol a stratégiai célok realizálása egy-egy jól körülhatárolható, komplex és egyszeri feladaton keresztül teljesül, összekapcsolva ezáltal a stratégiai és operatív szinteket. **A projektek ily módon tehát a szervezeti stratégia megvalósításának lehetséges eszközei.**

Projektek keretében kerülhetnek végrehajtásra például különböző szervezeti fejlesztések, beruházások, komplex programok, amelyek sikeres lebonyolítása a szervezet szokásos eljárásrendjének és munkamódszerének alkalmazásával nem oldható meg, de megvalósításuk hozzájárul a szervezet hatékonyságának növekedéséhez, stratégiai céljainak eléréséhez. Projektek létrehozása a felmerülő szervezeti probléma újszerűségétől, nagyságrendjétől és jelentőségétől függ. A projektszervezetek csak az adott feladat megoldásáig léteznek, azt követően megszűnnek.

### **A projektrendszerű működés a következő előnyökkel jár:**

- lehetőséget teremt a szervezeten (minisztériumon) belüli többoldalú koordinációra, rugalmas együttműködésre, speciális feladatok csapatmunkában történő végrehajtására,
- elősegíti a feladatok és felelőségek egyértelmű és világos meghatározását,
- bizonyos objektivitást kölcsönöz, és közös érdekeltséget teremt egy adott probléma megoldásában,
- a szervezeti alpműködést nem érintve azonnali reagálási lehetőséget, gyors alkalmazkodást biztosít az érintettek számára megváltozott körülmények esetén (megfelelő változáskezelési eljárások alkalmazásával),
- kiszámítható és minden érintett számára tervezhető munkavégzést biztosít, lehetőséget ad a nyomon követhetőség biztosítására, és a tervezhetőségre,
- egységes megoldási módszereket és technikákat kínál a végrehajtás során felmerülő problémákra,
- lehetőséget biztosít az adott feladat végrehajtásához kötődő kockázatok és akadályozó tényezők azonosítására és kezelésére,
- lehetőséget kínál egy feladat végrehajtásának következetes nyomon követésére, azonnali beavatkozások előrejelzésére és értékelésére.

## 2. Fogalmi meghatározások

### 2.1 Projekt

A projektek egyrészt olyan egyedi és speciális szervezeti megoldások, amelyek eltérnek más szervezeti formáktól és tevékenységektől, mivel teljes mértékben a szervezeti változással, annak bevezetésével és menedzsmentjével foglalkoznak, és átlépik a hagyományos funkcionális szervezeti határokat. Másrészt a projektek olyan ideiglenes szervezeti megoldások, amelyeket meghatározott kezdés és befejezés jellemez, a résztvevők potenciálisan széles köre pedig teljes és szabályozott kommunikációt igényel a felek között.

A minisztériumban projektnek tekintjük az olyan egyedi és komplex feladatot, amely az alábbi kritériumok mindegyikének megfelel:

- előre meghatározott költségvetési, időbeni, emberi és egyéb erőforrás-korlátok között zajlik,
- előre meghatározott stratégiai cél érdekében jön létre, előre meghatározott minőségi feltételeknek megfelelő eredmény létrehozását célozza,
- ideiglenes, e célra létrehozott szervezeti formában működik, saját szerepekkel és működési renddel, jellemzően szervezeti egységek - illetve az esetlegesen projekt keretében lebonyolítandó beszerzési eljárás nyertes ajánlattevőjének - együttműködésén alapuló horizontális (szervezeti) tevékenységként.

### 2.2 Projektmenedzsment

A szervezeten belül lezajló projekttervezési tevékenységeket egyfajta probléma-megoldási folyamat részeinek tekinthetjük, amelyek kettős kihívást jelentenek a szervezeti tagoknak és vezetőknek. Egyrészt pontosan meg kell határozni a projekt tárgyát, célját, végtermékeit, másrészt ehhez megfelelő tervezési eljárást kell alkalmazni, amely különböző módszereket, technikákat, szervezeti formákat, illetve a probléma megoldására képes szakemberek kiválasztását és fejlesztését foglalja magában.

A projektmenedzsment a vezető által kontrollált irányítási folyamat, amely alapvetően azt célozza, hogy minél több, a szervezet környezetében rejlő, illetve a jövőben felmerülő potenciális veszélyt és lehetőséget képes legyen előre jelezni, a szervezeti célokat projektek keretében sikerrel megvalósítani minden nehézség és kockázat ellenére.

A projektmenedzsment a stratégiai és az operatív menedzsment között foglal helyet a menedzselési technikák tekintetében.

A projektmenedzsment módszertana a projekt életciklusa alatt használatos eljárások, ajánlások, legjobb módszerek konzisztens halmaza. A projektmenedzsment feladata, hogy megszervezze és optimalizálja a projekt eredményes és hatékony végrehajtásához szükséges erőforrásokat. Eközben a legkülönbözőbb vezetési elveket, módszereket, technikákat kell egy rendszerbe integrálnia.

Vezetési-irányítási szempontból a projektmenedzsment a szervezet és a működési folyamatok korszerűsítését-fejlesztését, illetve átfogó szakmai feladatok támogatását szolgáló, jellemzően több szervezeti egységen átívelő feladatok adekvát megvalósítási módszere.



### 3. A projektszervezet felépítése és kialakítása

A projektrendszerben történő munkavégzés esetében az egyik legfontosabb feladat a projekteket irányítók hatásköreinek kialakítása, mivel ezek befolyásolják a folyamatokat, a döntési mechanizmusokat és a munkakultúrát. A projektszervezetet ábrázoló diagramnak fel kell tüntetnie, ki milyen hatáskörrel bír és milyen szolgálati utat kell követni, amikor bizonyos döntéseket a felsőbb szintű menedzsment felé kell továbbítani.

#### 3.1 Projektszponzor

A Projektszponzor a projekt felső szintű kezdeményezője, támogatója. Biztosítja a projekt számára a célok megvalósításához szükséges erőforrásokat, működési feltételeket, személye a projektben résztvevő szervezeti egységek felügyeletét ellátó felsővezetők egyike. *(A Projektszponzor feladatait részletesen lásd az 1. sz. mellékletben)*

#### 3.2 Projektirányító Bizottság

A Projektirányító Bizottság a projekt életrajza *(lásd I.4. Projekt életrajza)* során a projekt működését befolyásoló döntéshozó és ellenőrző testület, amelynek elnökét és tagjait a Projektszponzor jelöli ki. *(A Projektirányító Bizottság összetételét és feladatait részletesen lásd a 2. sz. mellékletben)*

#### 3.3 Projektvezető

A Projektvezető a projekt működésének, a projekttagok munkája irányításának operatív, napi feladatait látja el. Felelős a projekt megfelelő minőségben és szakszerűen történő megvalósításáért, az előrehaladás biztosításáért és a projekt sikerességéért. Személyét a Projektszponzor jelöli ki. *(A Projektvezető kijelölését és feladatait részletesen lásd a 3. sz. mellékletben)*

A projektvezető felelőssége:

- az erőforrások allokációja és ellenőrzése,
- a projekt tervezése és az eljárások meghatározása,
- az érdekcsoportok bevonása és a megrendelői igények kielégítése,
- az előrehaladás nyomon követése, a költségvetés ellenőrzése, a kockázatok kezelése, a minőség biztosítása.

Ezen tényezők hatékony menedzselése a siker kritériuma.

## 1. ábra: A projektvezető felelőssége



### 3.4 Projekt-munkacsoport

A projekt-munkacsoport a projekt megvalósítása, projekt céljainak elérése érdekében a Projektvezető és/vagy Projektszponzor által felkért csoport, az operatív projektfeladatok ellátói. Tevékenységüket a Projektvezető irányításával végzik. (A Projekt-munkacsoport kijelölését és feladatait részletesen lásd a 4. sz. mellékletben)

### 3.5 Külső tagok bevonása

A projektszervezetekben megengedett a szervezet (minisztérium) állományán kívüli (külső) tagok, szervezetek részvétele. Külső tagok bevonása esetén figyelembe kell venni, hogy:

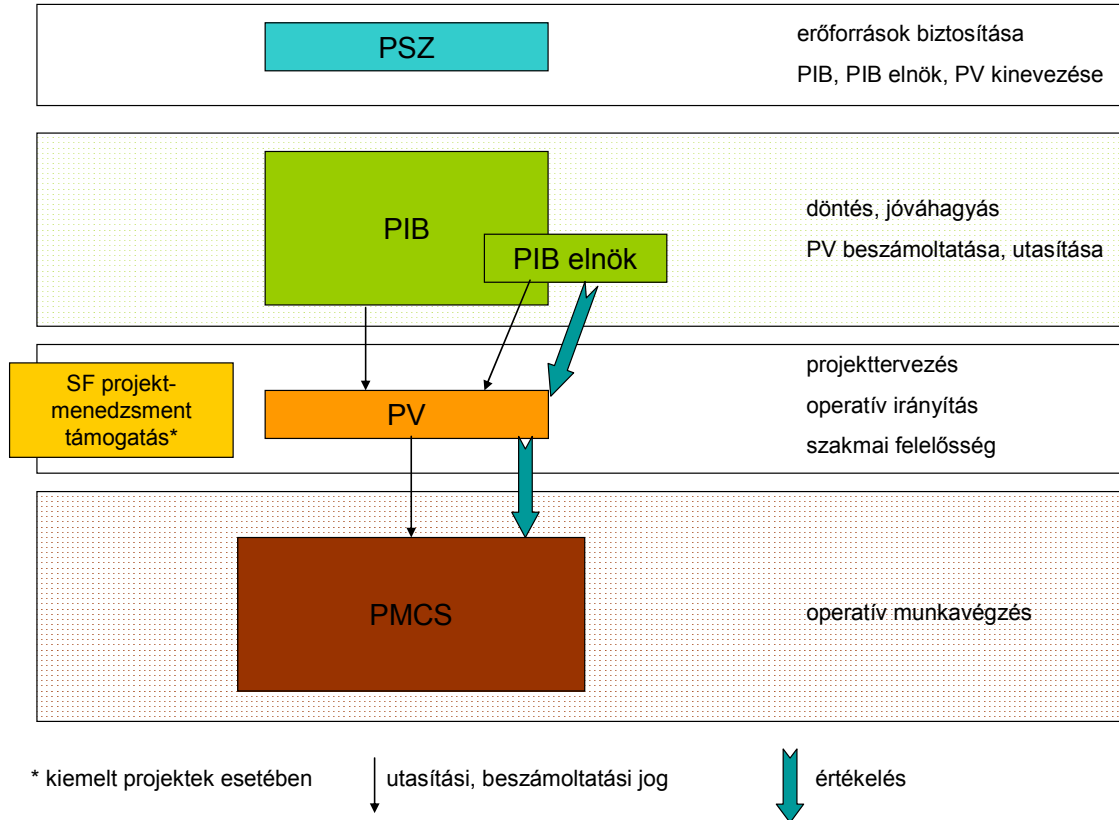
- külső tag részvételéhez a delegáló intézmény adott témában illetékes és kompetens vezetőjének jóváhagyása szükséges,
- külső tag bevonására csak a Projektszponzor jóváhagyásával kerülhet sor. A tanácsadói szerződés megkötése, a teljesítésigazolás, a kifizetések engedélyezése, valamint az összeférhetlenség biztosítása a vonatkozó jogszabályok és a minisztériumi belső szabályozás alapján történik.

A minisztérium állományán kívüli, külső Projektvezető esetén is szükséges bizonyos dokumentumok (lásd *Projektindító Dokumentum [II.B.1. Projektdefiniálás]*, *projektterv [II.B.2. Projekttervezés]*, *Projektzáró Dokumentum [II.D. Projektzárás]*) kitöltése, az egyéb dokumentáció esetében megengedett az eltérés a jelen kézikönyvben foglaltaktól, amennyiben azok tartalmazzák a szükséges információkat.

### 3.6 A projektszervezet felépítése

A projektszervezetek szemléltetésére szolgál a következő ábra:

2. ábra: A projektszervezet felépítése



*PSZ: Projektszponzor*

*PIB: Projektirányító Bizottság*

*PV: Projektvezető*

*PMCS: Projekt-munkacsoport*

*SF: Stratégiai Főosztály*

## 4. Projekt élekciklus

Valamennyi projekt folyamata jól definiált, előre meghatározott lépésekből áll, amelyek egymástól jól elkülöníthető módon nagyobb szakaszokba rendezhetők a projekt előkészítésétől a projekttervezésen és végrehajtáson keresztül egészen a projektzárásig.

**3. ábra: A projektfolyamat lépései**



A projekt élekciklusának általános lépései a projektfolyamatban:

- projekt előkészítés,
- projektdefiniálás és tervezés,
- projekt végrehajtás,
- projektzárás.

A kézikönyv következő része részletesen bemutatja a projektfolyamat egyes szakaszait.

## **II. RÉSZ:**

### **A PROJEKTFOLYAMAT EGYES SZAKASZAI**

## A. Projekt előkészítés



A projekt előkészítése során a koncepcionális szakaszban a Projektszponzor, a Projektvezető, és/vagy a felelős szervezeti egység vezetője az érintettek bevonásával **körvonalazza** a projekt legfőbb jellemzőit:

- célját,
- időhorizontját,
- szereplőit,
- érintettjeit,
- végtermékeit,
- hatását,
- az eredményre vonatkozó minőségi feltételeket.

Az előkészítési szakasz csupán a gondolatok strukturálásának ideje, ekkor konkrét, hivatalos dokumentáció még nem születik, azonban ekkor kerül kidolgozásra a projektjavaslat.

### Projektjavaslat elkészítése

Az előkészítő szakasz végére pontosan meg kell fogalmaznia a Projektszponzornak a megrendelést: miért jön létre a projekt, milyen célok elérését szolgálja, a Projektszponzor milyen eredményeket vár el tőle.

### IT-támogatás előkészítése

Az IT-támogatást biztosító eszközökkel történő munkavégzés feltételeinek megteremtése a Projektvezető feladata az előkészítési fázisban. (lásd IT-támogatás [II.B.2. Projektervezés])

## B. Projektdefiniálás és tervezés



### 1. Projektdefiniálás

A projektdefiniálás során konkrétan meghatározásra és dokumentálásra kerül a projekt:

- célja,
- eredménye,
- várható hatásai,
- projektszervezetének felépítése,
- költségvetési, emberi, időbeni és egyéb erőforrás ráfordításai és korlátai.

Ezen felül magában foglalja az adott projekt indítása előtt elvégzendő egyéb (projekt-specifikus) feladatok elvégzését is (pl. érintettek azonosítása, elemzése, más projektekkel való kapcsolat definiálása, kulcsmutatók és mérföldkövek meghatározása stb.). A projekt definiálása során a Projektvezetőnek el kell készítenie a Projektindító Dokumentumot.

#### Projektindító Dokumentum

A Projektindító Dokumentum olyan meghatározott formátumban elkészített dokumentum, amely tartalmazza a projekt célját, tartalmát, kereteit, feltételrendszerét. (lásd 5. sz. melléklet és A. sablon).

### 2. Projekttervezés

A projektdefiniálást követő szakasz a tervezés, melynek alaposságán nagyban múlik a projekt sikere. Ekkor kerül kidolgozásra a projektterv. A **Projektindító Dokumentum** és a **projektterv célja** a projekt alapvető jellemzőinek, lépéseinek átfogó, egyértelmű rögzítése, amely különösen a felsővezetők számára nyújt részletes áttekintést a projektről. Emellett készülhet részletes projekt munkaterv is.

A tervezés két főbb komponensre bontható: a szakmai tervezésre és az erőforrás-tervezésre. A tervezést, majd a tervek jóváhagyását követően kerülhet sor a projekt elindítására. A projekttervezés szakaszában mindezek mellett nagy figyelmet kell fordítani a projektvégrehajtás nyomom követésének megtervezésére is. A projekt előkészítésébe és tervezésébe célszerű az összes érintettet (Projektszponzor, későbbi Projektvezető, fontosabb Projekt-munkacsoport tagok stb.) bevonni.

#### Projektterv

A projektterv a projekt tevékenységeit, azok ütemezését, logikai kapcsolatait és felelőseit, valamint a tevékenységek készütségi fokát tartalmazza. Továbbá a projekttervben jelennek meg az erőforrások költségei, az időráfordítás, valamint a tevékenységek sikerkritériumai, illetve mérőszámai.

A projektterv elkészítése a Projektvezető feladata. Ezt ajánlott a minisztérium által is alkalmazott informatikai alkalmazás (projektszerver és kapcsolódó szolgáltatásai) segítségével megvalósítani, amelyek professzionális projektmenedzsment támogatást nyújtanak a felhasználók számára, megkönnyítve, hatékonyabbá téve a munkavégzést. *(lásd 6. sz. melléklet)*

(Az ajánlott informatikai alkalmazás - projektszerver és kapcsolódó szolgáltatásai - segítségével elkészített projekttervet célszerű a Projektindító Dokumentumhoz csatolni a további munkavégzés megkönnyítése érdekében.)

### **Projekt munkaterv**

A projekt munkaterv leginkább a Projekt-munkacsoport tagoknak és a Projektvezetőnek nyújt iránymutatást. A projekt munkaterv célja, hogy az operatív munkához adjon segítséget, a projekt egyes elemeit részletesen ismertetve.

### **Szakmai tervezés**

A szakmai tervezés az előállítandó termékek követelményeinek meghatározását, illetve az ezekhez szükséges feladatoknak, tevékenységeknek a projekt hatásköréből történő lebontását és ütemezését jelenti (logikai kapcsolatok felállításával és az átfutási idők becslésével).

### **Erőforrás-tervezés**

Az erőforrás-tervezés az anyagi és emberi erőforrások tevékenységekhez rendelését jelenti.

### **Projekt elindítása**

A projekt akkor indulhat el, amikor a Projektindító Dokumentum (és lehetőség szerint az ajánlott projektszerver segítségével elkészített projektterv is) a Projektszponzor által jóváhagyásra és aláírásra került.

A projekt indításakor **projektindító értekezletre** kerül sor, amelyen a Projektirányító Bizottság tagok és a Projekt-munkacsoport tagok is részt vesznek. Itt történik a projekt céljának és főbb feladatainak ismertetése, a szerepek és a felelőségek tisztázása és a projekt iránti elköteleződés megteremtése. Az értekezlet során bemutatásra kerül a **Projektindító Dokumentum** és a **projektterv**.

### **Projekt monitoring tervezése**

A projekt monitoring szerepe, hogy a végrehajtás nyomon követése során a projekt életciklus szakaszainak megfelelően a projekt előrehaladásáról mindig aktuális információkat tudjon szolgáltatni a Projektvezető. Az életciklus előrehaladásának ellenőrzésére ezért célszerű ellenőrzési terveket készíteni. A Projektvezető feladata a folyamatos nyomon követés, a projektterv aktualizálása - lehetőség szerint az informatikai (projektszerver) alkalmazás (és kapcsolódó szolgáltatásai) segítségével -, illetve a Projekt-munkacsoport tagok beszámoltatása.



## IT-támogatás

A projekttervezés javasolt IT-támogatást biztosító eszköze egy olyan informatikai alkalmazás (projektszerver és kapcsolódó szolgáltatásai), amelynek segítségével a Projektvezető által rögzítésre és nyomon követésre, illetve folyamatos aktualizálásra kerül a projektterv.

A projektszerver alkalmazás, valamint az ezt kiegészítő szolgáltatások a munkavégzés során az érintettek számára a projektekkel kapcsolatos információk gyors és egységes elérését teszik lehetővé, és egyben professzionális projektmenedzsment támogatást nyújtanak a projekt teljes életciklusa alatt.

Az IT-támogatást biztosító eszközökkel történő munkavégzés feltételeinek (a program telepítésének kérvényezése, az érintettek jogosultságainak meghatározása) megteremtése a Projektvezető feladata az előkészítési fázisban *(részletesebben lásd az IT-alkalmazásokhoz kapcsolódó segédanyagokat az Együttműködési Portál-IT Alkalmazás Támogatás-Project Server pont alatt).*

(Az ajánlott informatikai alkalmazás - projektszerver és kapcsolódó szolgáltatásai - segítségével elkészített projekttervet célszerű a Projektindító Dokumentumhoz csatolni a további munkavégzés megkönnyítése érdekében.)

## C. Projekt végrehajtás



Ebben a szakaszban történik tulajdonképpen a projekttermék létrehozása. Itt azokra az elemekre térünk ki, amelyek fontosak a projekt tervszerű végrehajtása során:

- változáskezelés,
- kockázatkezelés,
- kommunikáció,
- projekt monitoring,
- dokumentálás.

### 1. Változáskezelés

A változáskezelés a projektmenedzsment technikák és eljárások közül az egyik legfontosabb. A projektek megvalósítása során változásokkal kell számolni. A változás egy olyan tényező, amely számos ponton hatással lehet a projekt megvalósítására. A projektvezetésnek a változási folyamat kezelésére megfelelő módszertant kell kialakítani, amely illeszkedik az adott projekt sajátosságaihoz.

#### A változáskezelés lépései

A változáskezelés esetében általában az alábbi lépéseket lehet azonosítani:

- változások azonosítása, hatások elemzése,
- értékelés,
- megoldási alternatívák kidolgozása,
- választás a kidolgozott megoldási alternatívák közül,
- beavatkozás.

#### Változás a projektben

A projekttervben, illetve a Projektindító Dokumentumban foglaltaktól való bármely érdemi eltérés esetén a Projektirányító Bizottság döntése szükséges a változások elfogadásához, kivéve a projekt céljának, a zárás dátumának, a Projektvezető személyének, a Projektirányító Bizottság összetételének, és/vagy az erőforrások (pl. költségkeret, emberi erőforrások) módosulásakor, mert ezen esetekben a Projektszponzor döntésére van szükség.

## **2. Kockázatkezelés**

### **A kockázatkezelés lépései**

A kockázatkezelés tevékenységének folyamata az alábbi lépések szerint értelmezhető általában:

- a kockázati források feltárása és csoportosítása,
- a kockázati tényezők meghatározása és csoportosítása,
- a kockázati tényezők hatásának elemzése és számszerűsítése,
- a kockázatkezelési szabályok kialakítása,
- a kockázatkezelési szabályok alkalmazásának biztosítása.

### **Kockázati források feltárása**

A kockázati források feltárása során arra kell választ adni, hogy honnan származnak a projektet különböző módon érintő kockázatok. Ezek a kockázati források eredetüket tekintve lehetnek projekten kívüli és projekten belüli kockázati források.

A projekt belső és külső kockázatai a Projektindító Dokumentum nyitólapján kerülnek rögzítésre. Ha a projekt menete során bármilyen újabb kockázat felmerül, a Projektvezető feladata a kockázat ismertetése a megfelelő fórumon (projekttervezet, Projektirányító Bizottság), valamint annak kezelése.

### **Kockázati tényezők meghatározása**

A kockázatok hatásának számszerűsítéséhez a kockázati tényezők meghatározása szükséges. A kockázati tényező az a projekten kívüli vagy belüli kockázati forrásból származó hatóerő, amelynek változása mérhető, hatása kvantitatív módon kifejezhető.

### **Kvalitatív kockázatértékelés**

A kvalitatív kockázatértékelés a kockázati tényezők eltérő tulajdonságain alapszik. A különbségek az előforduló értékek bekövetkezésének valószínűségében, illetve a kiváltott hatás mértékében állnak fenn.

Egy kockázati tényező annál nagyobb súlyt kap, minél nagyobb hatással van a projekt kimenetelére és minél nagyobb előfordulásának gyakorisága, illetve annál kisebb súllyal kerül figyelembe vételre minél kisebb hatást gyakorol a projektkimenetelre és minél kisebb az előfordulási gyakorisága.

A kockázatok súlyának számítására az alábbi táblázat szolgálhat eszközzül:

### 1. Táblázat: Példa a kockázatok súlyának számítására

Előfordulás gyakorisága		Hatás				
		Végzetes	Válságos	Közepes	Mellékes	Jelentéktelen
	számokkal kifejezve	1	0,8	0,6	0,4	0,2
Ismétlődő	1	1,00	0,80	0,6	0,4	0,2
Várható	0,8	0,80	0,64	0,48	0,32	0,16
Esetenkénti	0,6	0,6	0,48	0,36	0,24	0,12
Csekély	0,4	0,4	0,32	0,24	0,16	0,08
Valószínűtlen	0,2	0,2	0,16	0,12	0,08	0,04

### 3. Kommunikáció

#### A kommunikáció célja

A kommunikáció alapvető célja az érintettek tájékoztatása:

- az elvégzendő feladatokról,
- az elkészült dokumentációról,
- a tapasztalatokról, tanulságokról,
- a változásokról, szükséges beavatkozásokról.

#### A kommunikáció szintjei

A projekt során a kommunikáció több szinten valósul meg: a projekt belső kommunikációja, a projekt és a szervezet (minisztérium) közötti kommunikáció, a projekt és a szervezeten kívüli szereplők közötti kommunikáció.

#### A projekt belső kommunikációja

A belső kommunikációt tovább bonthatjuk szóbeli és írásbeli kommunikációra.

##### *Szóbeli kommunikáció*

A szóbeli-személyes kommunikáció egy része tervezett, ütemezett (pl. heti megbeszélés), más része eseti jellegű. A szóbeli kommunikációról, amennyiben fontos kérdésekről megállapodás született, írásos emlékeztetőnek (*lásd B. sablon*) célszerű készülnie, amit az érintetteknek meg kell küldeni véleményezésre (visszajelzési határidő megadásával), majd elfogadás után a projekt dokumentációi között meg kell őrizni.

A szóbeli kommunikáció két formalizált módja a Projekttirányító Bizottság ülése és a projektértekezlet.

- Projekttirányító Bizottság ülései: a projekt végrehajtása során a Projektszponzor, a Projekttirányító Bizottság tagjai vagy a Projektvezető kezdeményezésére vagy döntési helyzetekhez érkeve kell a Projekttirányító Bizottság ülést megtartani. A megbeszélés időpontjának meghatározása, összehívása, napirendi pontjainak megjelölése, levezetése a Projekttirányító Bizottság elnökének, dokumentálása a Projektvezető feladata.
- Projektértekezlet: a projekt során a Projekt-munkacsoport a Projektvezető vezetésével rendszeresen tart szakmai egyeztetéseket, a projekt ütemterv szerinti haladását ellenőrző, munka-összehangoló megbeszéléseket. Az értekezleten résztvevők körét a Projektvezető határozza meg a megtárgyalandó téma jellegének függvényében. A megbeszélés időpontja, összehívása, levezetése és dokumentálása a Projektvezető feladata. A projektértekezlet kötelező napirendi pontjai a munkák előrehaladásáról szóló beszámolók, a következő találkozóig elvégzendő feladatok pontosítása, a munkák során felbukkant problémák, kérdések, kockázatok ismertetése, esetleges változáskezelést igénylő kérdések.

#### *Írásbeli kommunikáció*

Az elektronikus-írásos kommunikáció során a széles körben alkalmazott programok formátumait célszerű használni. A résztvevők közötti dokumentumcsere elektronikus formában történhet:

- e-mailen,
- a projektszervezet minden tagja által elérhető közös mappába történő helyezéssel, hipervivatkozással,
- az Együtműködési Portálon.

A projektdokumentáció kezelésére a három megoldás közül az Együtműködési Portál biztosítja a legszélesebb körű támogatást. A dokumentumok nyilvántartása és archiválása a Projektvezető feladata.

## **4. Projekt monitoring**

### **A monitoring szerepe**

A monitoring tevékenység alapvető célja annak vizsgálata, hogy az egyes projektelemegek megvalósítása megfelelt-e az eredeti célkitűzéseknek. A monitoring feladata a végrehajtás során jelentkező problémák, a végrehajtási kockázatok feltárása, a szükséges vezetői szintű beavatkozások előkészítése megoldási alternatívák megfogalmazása és döntésre való előterjesztése által.

### **A monitoring részei**

A monitoring három, egymástól jól elkülöníthető része a nyomon követés, az eredmények értelmezése (a nyomon követés eredményeként kapott adatok értelmezése, információ előállítás), valamint a jövőbeli beavatkozási döntések előkészítése (az információknak a beavatkozási és tervezési döntések megalapozására alkalmas rendezése és dokumentálása az igényeknek megfelelő formával és tartalommal).

## A monitoring végrehajtása

A projekt monitoring (végrehajtás nyomon követése) keretében a projekt élelciklus szakaszainak megfelelően a projekt előrehaladásáról a Projektvezetőnek mindig aktuális információkat kell tudni szolgáltatnia. Az élelciklus előrehaladásának ellenőrzésére ezért a projekttervezés szakaszában célszerű ellenőrzési terveket készíteni. A folyamatos nyomon követés, a projektterv aktualizálása - lehetőség szerint az ajánlott informatikai (projektszerver) alkalmazás (és kapcsolódó szolgáltatásai) segítségével -, illetve a Projekt-munkacsoport tagok beszámoltatása a Projektvezető feladata.

## 5. Dokumentáció

### A dokumentáció szerepe

A projekt pontos adminisztrálása több szempontból is fontos: a projektműködés nyomon követhető és visszakereshető, a projektben közreműködők hozzáférhetnek a projektről szóló információkhoz, illetve egy új projekt indításakor fontos tapasztalati/szakmai információt nyújthat. Ennek érdekében fontos lehet az egyes projektek tapasztalatainak, tanulságainak munkavégzés közben történő rögzítése, amely nagyban megkönnyítheti a jövőben a hasonló projektmunkában történő feladatvégzést. *(A tapasztalatok, tanulságok összegzésére és a következtetések levonására a projektzárás [lásd II.D. Projektzárás] során nyílik lehetőség.)*

Annak érdekében, hogy a munkavégzés során elkészült elektronikus és papír alapú dokumentáció egységesen kerüljön tárolásra és átadásra, fontos, hogy minden projektszereplő azonos elnevezési szabványokat és dokumentum-struktúrát használjon. A dokumentumok tárolásának javasolt helye az Együtműködési Portál.

### Névkonvenciók

Az elkészített dokumentumokat célszerű egységesen jelölni a gyors áttekinthetőség érdekében.

Javaslat a dokumentum névkonvenciójára:

*{dokumentum neve}\_{dátuma év.hónap.nap}\_vX*

### Verziókövetés

Az egyeztetéseket követően az adott dokumentumokból többféle készülhet, ezért minden dokumentumot verziókövetéssel célszerű ellátni. A verziókövetés az Együtműködési Portál használata során mellőzhető, hiszen ott az automatikusan történik. (Javaslat: a tervezéskor elkészített, de még nem jóváhagyott dokumentumok verziószáma v0, a jóváhagyott dokumentumé v1. A jelentős módosításokat tartalmazó, jóváhagyott későbbi dokumentumokat további verziószámmal lehet ellátni.)

## D. Projektzárás



A projekt utolsó szakasza a projektzárás, amely a projekt céljának megvalósulását és a végtermékek elkészültét és elfogadását jelenti. A projekt zárásáról az utolsó Projektirányító Bizottság ülésének javaslata alapján a Projektszponzor dönt, a Projektzáró Dokumentum aláírásával.

### Projektzáró Dokumentum

A Projektzáró Dokumentumban *(lásd C. sablon)* kell rögzíteni a projekt záró, átfogó értékelését. Az értékelésben ajánlott szerepeltetni a kitűzött célok elérésének, az előírt eredmény meglétének, és az előre meghatározott kritériumoknak való megfelelés vizsgálatát, a projekt rendelkezésére bocsátott keretekkel való elszámolást, a projekt tevékenységének átfogó minősítését és a jövőben hasznosítható tapasztalatok megfogalmazását. A Projektzáró Dokumentumot a Projektvezető tölti ki. Fontos megjegyezni, hogy a meg nem valósult projekteket is le kell zárni.

### Projektbeli teljesítmény értékelése

A projekt zárásakor, a végső értékeléshez kapcsolódóan kell elvégezni a projektben résztvevők teljesítményének értékelését. A Projektvezetőt a Projektirányító Bizottság elnöke, a Projekt-munkacsoport tagokat pedig a Projektvezető értékeli. A kitöltött projekt teljesítményértékelő lapokat *(lásd D. és E. sablon)* meg kell küldeni a munkatársak év végi teljesítményértékelését végző vezetőnek, aki lehetőség szerint figyelembe veszi azokat az éves teljesítményértékelés során. Javasolt a projektmunkában részt vevő munkatársak TÉR célkitűzésében a projektben való részvételt szerepeltetni.

# MELLÉKLET



## 1. sz. Melléklet: A projektszponzor feladatai

A Projektszponzor:

- felel a projekt előkészítésért,
- jóváhagyja a Projektindító Dokumentumot, a projekttervet, és a Projektzáró Dokumentumot,
- biztosítja a projekt számára a célok megvalósításához szükséges erőforrásokat és működési feltételeket,
- lehetőség szerint részt vesz a projektindító értekezleten,
- a Projektirányító Bizottság ülését kezdeményezheti a projekt végrehajtása során,
- dönt:
  - a Projektvezető személyéről,
  - a Projektirányító Bizottság összetételéről és elnökének személyéről,
  - a Projektirányító Bizottság előterjesztése alapján a Projektindító Dokumentum jelentős tartalmi módosulásáról (cél, zárás, Projektvezető, Projektirányító Bizottság, külső költségkeret),
  - azokban a kérdésekben, melyekben a Projektirányító Bizottság nem tudott konszenzusos alapon dönteni,
- külső (nem minisztériumi állományában lévő) Projektvezető esetén köteles a Projektvezető számára a szükséges hálózati hozzáférés biztosításáról gondoskodni.

## **2. sz. Melléklet: A Projektirányító Bizottság összetétele és feladatai**

### ***A Projektirányító Bizottság összetétele***

A Projektirányító Bizottság minimum háromtagú testület, melynek összetételéről a Projektszponzor dönt. Javasolt felkérendő tagok az érintett szervezeti egységek (főosztályok) vezetői.

Minden olyan projekt esetében, ahol felmerül valamilyen közbeszerzési eljárás lefolytatása, a Projektirányító Bizottság tagja a közbeszerzési ügyekért felelős szervezeti egység egy munkatársa. Abban az esetben, ha a projekt indításakor közbeszerzési eljárás lefolytatásának szükségessége nem merül fel, de a projekt működése során az erre irányuló igény, kötelezettség mégis megjelenik, a Projektirányító Bizottság összetételét módosítani kell a közbeszerzési ügyekért felelős szervezeti egység egy munkatársának bevonásával.

### ***A Projektirányító Bizottság feladata:***

- a projekt során a stratégiai döntések (érdemben és időben való) meghozatala,
- döntés a projektet érintő érdemi változtatásokról (ütemezés, a jóváhagyott költségvetésen belül a pénzügyi erőforrások egyes részfeladatok közötti allokációja stb.), kivéve a projekt cél, zárás, Projektvezető személye, Projektirányító Bizottság összetétele, külső költségkeret módosulása,
- a projekt érdekeinek képviselése, a projekt céljainak támogatása,
- a projekt előrehaladásának figyelemmel kísérése, a Projektvezető folyamatos beszámoltatása,
- a projekt ütemtervnek megfelelő előrehaladás és a feladatmegoldás megfelelő színvonalának ellenőrzése,
- a projekt szakaszainak lezárása, befejezésének előzetes jóváhagyása (a projekt zárásáról a Projektszponzor dönt a Projektzáró Dokumentum jóváhagyásával).

A Projektirányító Bizottság döntéseit konszenzusos alapon hozza meg. Azokat a kérdéseket, amelyekben konszenzusos alapon nem sikerült megegyezni, döntés céljából a Projektszponzor elé kell terjeszteni.

### ***A Projektirányító Bizottság elnöke és feladatai***

A Projektirányító Bizottság elnökének személyéről a Projektszponzor dönt a Projektindító Dokumentum aláírásával.

A Projektirányító Bizottság elnöke:

- utasíthatja és beszámoltathatja a Projektvezetőt,
- értékeli a Projektvezetőt.

### **3. sz. Melléklet: A projektvezető kijelölése és feladatai**

#### ***A projektvezető kijelölése***

A Projektvezetőt a Projektszponzor jelöli ki, a Projektindító Dokumentum jóváhagyásával. A Projektvezető feladatai kiterjednek a szakmai vezetői és a projektmenedzseri feladatokra is.

#### ***A Projektvezető feladatai:***

- elkészíti a Projektindító Dokumentumot és a projekttervet, szakmai koncepciót alakít ki a projekt megvalósítására,
- előkészíti a Projektirányító Bizottság elé terjesztendő dokumentumokat, beszámol a Projektirányító Bizottság ülésein, előkészíti, összehívja, vezeti és dokumentálja az üléseket,
- a Projekt-munkacsoport vezetőjeként operatíván irányítja a projektben dolgozó tagok, projekt-(al)munkacsoport(ok) szakmai munkáját,
- szervezi és vezeti a projekttervezeteket, valamint gondoskodik az emlékeztetők megírásáról, amelyeket elektronikusán megküld az érintetteknek és megőrzésre elhelyez a projekt mappájában,
- gondoskodik a projekt megvalósításához szükséges adminisztrációs feladatok ellátásáról,
- felméri és kezeli a váratlan eseményeket, akadályokat,
- felel a projekt során alkalmazott valamennyi eljárás és munkamódszer színvonalas megvalósításáért, nyomon követi a projekt projekttervének és végeredményének minőségi elvárások szerinti teljesülését, valamint a kapcsolódó ráfordítások alakulását,
- rendelkezik a projektre szánt emberi és technikai erőforrások felett, és biztosítja a projekt végrehajtás egyes munkaszakaszaiban szükséges kompetens szakértői és döntéshozói gárda határidőre történő rendelkezésre állását,
- elvégzi a Projekt-munkacsoport tagok projektbeli teljesítménynek értékelését, elkészíti a Projektzáró Dokumentumot.

#### ***A Projektvezető kötelese:***

- szükség szerint, de legalább havonta beszámolni a Projektirányító Bizottságnak a készülségről, bármilyen érdemi változtatási igényről, érdemi döntési helyzetről,
- késedelem nélkül biztosítani a megfelelő minőségű teljesítések, részteljesítések átvételét.

#### **4. sz. Melléklet: A projekt-munkacsoport kijelölése és feladatai**

##### ***A Projekt-munkacsoport kijelölése***

A Projekt-munkacsoport tagjait - a Projektvezető és/vagy Projektszponzor kérelme, illetve javaslata alapján - az adott munkavállaló közvetlen felettese jelöli ki.

##### ***A Projekt-munkacsoport feladata az operatív munkavégzés, amely kiterjed:***

- a döntés-előkészítő anyagok összeállítására, szakmai koncepciók elkészítésére,
- a projekttervben meghatározott szakmai feladatok határidőre történő végrehajtására,
- a projekt feladatainak szakmai és gyakorlati előkészítésére és megvalósítására,
- a Projektirányító Bizottság döntéseinek végrehajtására,
- a Projektvezető tájékoztatására a projekt előrehaladásáról és az esetleges akadályokról,
- a projektértekezleteken történő részvételre.

## 5. sz. Melléklet: Projektindító Dokumentum kitöltési segédlet

A PID kitöltéséhez – struktúra szerinti sorrendben – az alábbi fogalmi meghatározások adnak segítséget:

### I.) *PID nyitó munkalap:*

- a) **Projekt megnevezése, címe:** összefoglaló, lényegre törő projektazonosító.
- b) **PID verziószám:** „v0, v1” stb. sorszámozás jelöli a PID dokumentumok verzióit minden jelentős tartalmi módosítás esetén (jelentős tartalmi módosulásnak minősül: cél, zárás, Projektvezető, Projektirányító Bizottság, külső költségkeret módosulása). A legelső, aláírt verziót (v0) mindenképpen meg kell őrizni felülírás nélkül. A PID minden verzióját a Projektszponzor írja alá.
- c) **Projekt kód:** a projekt belső nyilvántartási azonosítója, melyet a Projektvezető ad meg. Tartalmazza a projekt kezdésének évszámát, a felelős szervezeti egység hivatalos rövidítését, a projekt rövidítését és a projekt prioritását (pl. 2008/TFFO/HFOR/1).
- d) **Projekt prioritás:** a projekteket egy 1-től 4-ig tartó fontossági skálán kell besorolnia a Projektvezetőnek. A besorolás kritériuma a következő: 1-3. az éves NFGM Stratégia Akciótervben foglalt intézkedések prioritása, 4. az éves NFGM Stratégia Akciótervben meg nem jelenő intézkedések.
- e) **Kezdeményező / indító joganyag száma / kapcsolódás NFGM stratégiai dokumentumhoz (Feladat/csoport kód):** a projektindítás forrásának megjelölésére szolgál. *Kezdeményező* az a személy vagy szervezet, amely az NFGM-et illetve az adott szakterületet megbízta a feladat végrehajtásával. *Indító joganyag* olyan jogszabály vagy az állami irányítás egyéb jogi eszköze, amelyben foglalt feladatok végrehajtása az NFGM-ben projektszervezet felállítását teszi szükségessé. *NFGM stratégiai dokumentum:* az NFGM Stratégiája vagy bármely szakpolitikai stratégia. Az NFGM stratégiai dokumentum kódrendszerének megfelelően a *feladat/csoport kódot* is jelölni kell, ebben a Stratégiai Főosztály nyújt segítséget. A fenti három kategória *mindegyikének* kitöltése csak akkor kötelező, ha *valamennyi* fenti adat rendelkezésre áll.
- f) **Kapcsolódás NFGM intézkedéshez:** olyan komplex NFGM intézkedési csomag, amely széles beavatkozási területet ölel fel (pl. eljárásrendek újraszabályozása, IT-alapú projektmenedzsment bevezetése).
- g) **Projekt várható költségkerete:** a projekt során felmerülő összes dologi és személyi költség. Az összeget millió forintban (bruttó) szükséges megadni.
- h) **Költségvetési előirányzat / összeg:** azon költségvetési sor, amelyből a projekt finanszírozása történik. Összeg a fejezeti sor projektre eső összege.
- i) **Külső költségkeret:** a projektben foglalkoztatott külső szervezetek, partnerek, intézmények bruttó megbízási díjának kerete. Az összeget millió forintban szükséges megadni.
- j) **Projekt céljának pontos meghatározása:** a projekt tömör, lényegre törő leírása, elérendő eredményeinek számbavétele. A cél meghatározása során arra kell választ adni, mit akarunk elérni a projekttel. Fontos a projekt céljainak precíz megfogalmazása, amely során világossá kell válnia, mikor tekintjük befejezettnek a projektet.

**k) Projekt elvárt végterméke(i):** a projekt zárásakor rendelkezésre álló végtermékek, dokumentumok (pl. szakpolitikai előterjesztés, döntés-előkészítő dokumentum, stratégiai dokumentum, jogszabály, szakmai elemzés/háttér tanulmány, módszertani segédlet, oktatás/oktatási segédanyag). A végtermék(ek) meghatározásánál arra kell választ adni, hogy minek a segítségével kívánjuk elérni a projekt célját.

**l) Projekt elvárt hatása:** jelöli, hogyan fog hatni a projekt eredményes lezárása a projekt érintettjeire és céljaira. Meghatározása arra ad választ, hogy minek az elősegítése érdekében került sor a projekt indítására, milyen hosszabb távon várható eredményt vár el az NFGM a projekt lezárásával.

**m) Projekt indikátorok (kapcsolódó teljesítmény mutatószámok; bázis- és célérték):** jelölik, hogy a projekt sikeres megvalósítása milyen külső vagy belső feltételek, sikerkritériumok teljesülését kívánja meg. A mutatószámok a projekt céljának (esetleg hatásának) teljesülését mérik. Amennyiben lehetséges, célszerű kulcsmutatók meghatározása, ami a projekttel elérni kívánt eredmények számszerűsített meghatározását jelenti (pl. költségcsökkentés 5%-kal) a könnyebb céldefiniálás és mérhetőség érdekében *(a mutatószám-rendszer kidolgozásával kapcsolatban részletesebben lásd a minisztérium mindenkori hatályos módszertani kézikönyvét).*

**n) Belső/külső kockázat/függés mértéke:** azon bizonytalanságok, jövőbeli várható események, amelyek előre láthatóan veszélyeztethetik és/vagy befolyásolhatják a projekt sikeres kimenetelét, és ezért fokozott figyelmet követelnek. A kockázatok mértékének becslésére javaslat a *II.C.2. Kockázatkezelés* címszó alatt található.

**o) Projektstart:** a projekt indító dátuma (amikor a Projektindító Dokumentum a Projektszponzor által jóváhagyásra és aláírásra kerül).

**p) Projektzárás:** a projekt befejező dátuma.

**q) Közbeszerzés (Igen/Nem):** a projektben foglalkoztatott külső szervezetek, partnerek, intézmények bevonása (részben vagy egészben) közbeszerzési eljárásban történik-e. Ha a projekt során közbeszerzésre kerül sor, az IGEN választ kell megjelölni.

**r) Projekt mérföldkövei, azok részletezése és időzítése:** azon részeredmények, részteljesítések, dokumentumok, események, amelyek elfogadása és/vagy megtörténte feltétlen szükséges a projekt továbbhaladásához, illetve amely eset(ek)ben a továbblépés érdekében döntést kell hozni. Ezen mérföldköveket az egyértelműség és pontosság érdekében részletezni szükséges.

**s) Projektszponzor (PSZ):** biztosítja a projekt számára a célok megvalósításához szükséges erőforrásokat, a működési feltételeket, személye a projektben résztvevő szervezeti egységek felügyeletét ellátó felsővezetők egyike. *(Részletes szerepdefiniálást lásd 1. sz. melléklet).*

**t) Projektvezető (PV):** a projekt működésének, a projektagok munkája irányításának operatív, napi feladatait látja el, felelős a projekt megfelelő minőségben és szakszerűen történő megvalósításáért, az előrehaladás biztosításáért és a projekt sikerességéért. Személyét a PSZ jelöli ki. *(Részletes szerepdefiniálást lásd 3. sz. melléklet).*

**u) Projektirányító Bizottság (PIB):** a projekt életciklusa során a projekt működését befolyásoló döntéshozó és ellenőrző testület, amelynek elnökét és tagjait a PSZ jelöli ki. *(Részletes szerepdefiniálást lásd 2. sz. melléklet).*

**v) SF kapcsolat:** a Stratégiai Főosztály (SF) főosztályvezetője által a projektkezdésményezési szándék jelzésekor kijelölt kontaktszemély(ek), aki(k) a projekttervezés és –menedzsment során szakmai és módszertani támogatást nyújtanak.

**w) Munkacsoportban résztvevő szervezeti egységek:** az NFGM főosztályai, csoportjai, egyéb szervezeti egységei, amelyek közreműködnek a projektmunkában.

x) **Munkacsoportban résztvevő külső szervezetek, partnerek, intézmények:** intézmények, társaságok és egyéb szervezetek, amelyek közreműködnek a projektmunkában.

y) **Projekt-munkacsoport (PMCS):** a projekt megvalósítása, céljainak elérése érdekében a PV és/vagy PSZ által felkért csoport, az operatív projektfeladatok ellátói. Meg kell jelölni a tagok nevét és szervezeti egységét.

**II.) *PID részletek munkalap (a PID egyik munkalapja, kitöltése bármely projekt esetében opcionális):***

a) **A projekttagok szerepe:** a projekt tagjainak szerepét, azaz feladatait és szakmai felelősségét itt lehet meghatározni.

b) **A projekttel szemben támasztott szakmai követelmények:** azok a követelmények, amelyek az általános elvárásokon túl az adott projekt folyamataira, termékeire, szereplőire, végtermékére vonatkozóan alapvető elvárásként megfogalmazódnak. (Pl.: szoftver esetén biztonsági követelmények, felhasználói követelmények, elvárt fejlesztési-projektmenedzsment módszertanok használata stb.).

**III.) *Kontakt munkalap (a PID egyik munkalapja, kitöltése bármely projekt esetében opcionális):***

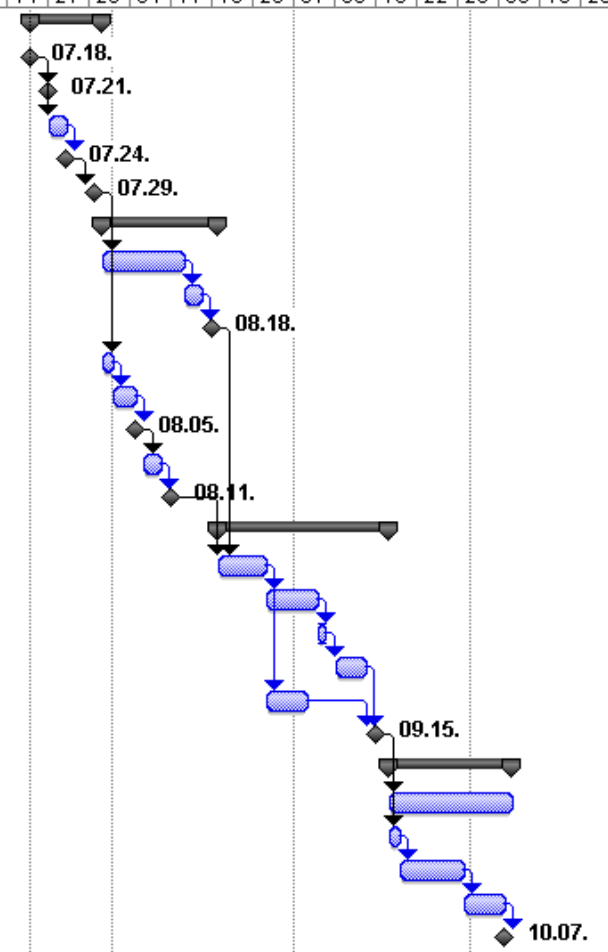
Ezen a fülön betűrendben felsorolandó a projekt összes közreműködőjének neve, munkahelye, szervezeti egysége, beosztása, telefonszáma, email-címe, amennyiben azok az NFGM címtárában vagy az Együttműködési Portálon nem szerepelnek.

**IV.) *Projekt team operatív feladatai munkalap (a PID egyik munkalapja, kitöltése bármely projekt esetében opcionális):***

A táblázat segítségével nyilvántarthatók és nyomon követhetők a projekt során végzendő feladatok. Az Együttműködési Portál ugyanezt teszi lehetővé további projektmenedzsment funkciók támogatásával az adott projektben résztvevők számára.

## 6. sz. Melléklet: Projektterv minta

no:	Kész%	Tevékenység neve	Kezdés	Befejezés	'07				'08 Aug				'08 Sze				'08 Okt			
					07	14	21	28	04	11	18	25	01	08	15	22	29	06	13	20
1	0%	<b>I. szakasz: előkészítés</b>	<b>Pén 08.07.18.</b>	<b>Ked 08.07.29.</b>																
2	0%	1. Stratégiai döntés a kiemlt projektek köréről	Pén 08.07.18.	Pén 08.07.18.																
3	0%	2. Projektvezetők kijelölése	Hét 08.07.21.	Hét 08.07.21.																
4	0%	3. Projektalapító okirat elkészítése	Hét 08.07.21.	Sze 08.07.23.																
5	0%	4. Projektalapító okirat véglegesítése jóváhagyása	Csü 08.07.24.	Hét 08.07.28.																
6	0%	5. Projektindító megbeszélés	Ked 08.07.29.	Ked 08.07.29.																
7	0%	<b>II. szakasz: Meglévő rendszerek felülvizsgálata</b>	<b>Sze 08.07.30.</b>	<b>Hét 08.08.18.</b>																
8	0%	2.1 Üzleti modell áttekintése, vállalati sablonok egyeztetése	Sze 08.07.30.	Ked 08.08.12.																
9	0%	2.2 Szakmai koncepció készítése a módosításokról	Sze 08.08.13.	Pén 08.08.15.																
10	0%	2.3 Elfogadott üzleti modell	Hét 08.08.18.	Hét 08.08.18.																
11	0%	2.4 Stratégiai monitoring felület felülvizsgálata (adattartalom, st	Sze 08.07.30.	Csü 08.07.31.																
12	0%	2.5 Szakmai javaslat készítése a módosításokra	Pén 08.08.01.	Hét 08.08.04.																
13	0%	2.6 Elfogadott szakmai koncepció	Ked 08.08.05.	Ked 08.08.05.																
14	0%	2.7 Vezetői riportok specifikálása	Sze 08.08.06.	Pén 08.08.08.																
15	0%	2.8 Elfogadott riportspecifikációk	Hét 08.08.11.	Hét 08.08.11.																
16	0%	<b>III. Szakasz: egységes keretrendszer kialakítása</b>	<b>Ked 08.08.19.</b>	<b>Ked 08.09.16.</b>																
17	0%	3.1 Módosítások átvezetése a rendszereken	Ked 08.08.19.	Ked 08.08.26.																
18	0%	3.2 Vezetői riportok fejlesztése	Sze 08.08.27.	Csü 08.09.04.																
19	0%	3.3 Folyamatgazdák oktatása	Pén 08.09.05.	Pén 08.09.05.																
20	0%	3.4 Tesztelés, módosítások elvégzése	Hét 08.09.08.	Pén 08.09.12.																
21	0%	3.5 Rendszerdokumentációk elkészítése, elfogadása	Sze 08.08.27.	Ked 08.09.02.																
22	0%	3.6 Rendszer véglegesítése, átadás-átvétel	Hét 08.09.15.	Ked 08.09.16.																
23	0%	<b>IV. szakasz: Tervezés és Stratégiai monitoring indítása</b>	<b>Sze 08.09.17.</b>	<b>Ked 08.10.07.</b>																
24	0%	4.1 Projektvezetők oktatása (folyamatos), projektek felvitele	Sze 08.09.17.	Ked 08.10.07.																
25	0%	4.2 Stratégiai monitoring rendszer felkészítése, űrlapok létreho	Sze 08.09.17.	Csü 08.09.18.																
26	0%	4.3 Stratégiai monitoring jelentések kitöltésének támogatása	Pén 08.09.19.	Hét 08.09.29.																
27	0%	4.4 Riportok generálása, rendszer véglegesítése	Ked 08.09.30.	Hét 08.10.06.																
28	0%	4.5 Rendszer átadás-átvétele	Ked 08.10.07.	Ked 08.10.07.																





# **SABLONOK**



## A. Projektindító Dokumentum

PROJEKT ALAPINFORMÁCIÓK									
Projekt megnevezése, címe:			Projekt kód:			PID verzió:			
						Projekt prioritás:			
Kezdeményező:						Kapcsolódás NFGM intézkedéscsoporthoz (nem stratégiai dokumentum):			
Indító joganyag száma:									
Kapcsolódás NFGM stratégiai dokumentumhoz:			Feladat/csoport kód:						
Projekt várható költségkerete (M Ft):				Fejezeti sorok				Külső költségkeret (M Ft):	
				Összeg					
Projekt céljának pontos meghatározása:									
Projekt elvárt végterméke(i):									
Projekt elvárt hatása:									
Projekt indikátorok (kapcsolódó teljesítmény mutatószámok; bázis- és célérték):						Belső kockázat/függés és mértéke:			
						Külső kockázat/függés és mértéke:			
Projektstart:				Projektzárás:				Közbeszerzés:	
Ssz.:	Időszak/időpont		Projekt mérföldkövei			Részletezés			
1									
2									
3									
4									

PROJEKTSZERVEZET					
Szervezetek/Szereplők	Név	Szervezeti egység	Szervezetek/Szereplők	Név	Szervezeti egység
<i>Projektszponzor 1 (PSZ):</i>			<i>Projektirányító Bizottság:</i>		
<i>Projektszponzor 2 (PSZ):</i>			<i>Projektirányító Bizottság:</i>		
<i>Projektvezető (PV):</i>			<i>Projektirányító Bizottság:</i>		
<i>PIB elnök:</i>			<i>Projektirányító Bizottság:</i>		
<i>SF kontakt:</i>			<i>Projektirányító Bizottság:</i>		
<i>SF kontakt:</i>			<i>Projektirányító Bizottság:</i>		
Munkacsoportban résztvevő szervezeti egységek:			Munkacsoportban résztvevő külső szervezetek, intézmények:		
PROJEKT MUNKACSOPORT					
Név	Szervezeti egység	Név	Szervezeti egység	Név	Szervezeti egység

## B. Emlékeztető

Emlékeztető			
Időpont:			
Helyszín:			
..... projekt			
Résztevők:			
Ssz.	Név	Szervezet/Szervezeti egység	Beosztás
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
Készítette:			

### Megbeszélés témája

- 

### Eredmények

- 

### További feladatok meghatározása

-

## C. Projektzáró Dokumentum

PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM				
Projekt:				
Szereplők:	Név	Munkakör	Szervezeti egység / Külső intézmény	Jóváhagyó / elfogadó aláírás
Projekt szponzora:				
Projekt vezetője:				
Projekt zárásával kapcsolatos intézkedések				Határidő
1				
2				
3				
4				
A projekt záró értékelése				
A projekt előírt céljának, eredményeinek elérése				Kérem válasszon!
A projekt során előre meghatározott tervnek való megfelelés (cél, eszköz, eredmény?)				Kérem válasszon!
A költségek részletes elszámolása				
A jövőben hasznosítható tapasztalatok				

## D. Projektvezető Értékelő Lap

PROJEKTVEZETŐ ÉRTÉKELŐ LAP	
PROJEKT:	
ÉRTÉKELT PV:	
<p>Kérem, az egyes témákhoz tartozó megfelelő szám bejelölésével értékelje a Projektvezető teljesítményét a projekt során! (Az 1-es a leggyengébb, a 4-es a legjobb teljesítmény a jelölt kritériumok alapján)</p>	
1) <b>Projekt céljának teljesülése</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<i>Kritérium:</i>	1 2 3 4
1: nem érte el a projekt a célját	3: alapvetően elérte a fő
2: lényegi elemeit tekintve nem érte el a célkitűzéseket	célkitűzés(ek)e)t, de nem minden cél teljesült
	4: maximálisan minden célkitűzést elért
2) <b>Projekt végtermékeinek teljesülése</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<i>Kritérium:</i>	1 2 3 4
megfelelő minőségben és mennyiségben a végtermék(ek) leszállításra került(ek)	
3) <b>PIB ülések</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<i>Kritérium:</i>	1 2 3 4
felkészültség, ülés eredményessége, emlékeztetők elkészülése	
4) <b>Rendszeres projekt értekezlet</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<i>Kritérium:</i>	1 2 3 4
megfelelő feladat kiosztás és számonkérés, rendszeresség, felkészültség, ülés eredményessége, emlékeztetők elkészülése	
5) <b>Projekt kereteinek betartása</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<i>Kritérium:</i>	1 2 3 4
határidők, költségek, emberi erőforrások terv szerinti felhasználása a projekt egésze során	
6) <b>Aktualizált projektterv</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<i>Kritérium:</i>	1 2 3 4
rendszeres, lényegre törő, valóság-hű monitoring jelentés határidőre történő elkészítése	
7) <b>Záró dokumentumok</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<i>Kritérium:</i>	1 2 3 4
záró dokumentumok és PMCS tagok értékelésének pontos, valóság-hű, határidőre történő elkészítése	

8) **Proaktív vezetés**

*Kritérium:*

1 2 3 4

kezdeményezőkézség, aktív részvétel, motiváció, irányítás, koordináció,  
gördülékeny és zökkenőmentes előrehaladás

9) **Írásbeli és szóbeli kommunikáció**

*Kritérium:*

1 2 3 4

rendszeres és pontos információcsere, együttműködés, konfliktuskezelés

10) **Munkaszervezés**

*Kritérium:*

1 2 3 4

erőforrások megfelelő allokációja, feladatok delegálása, szervezés, eredményes  
csoportmunka, feladatok tervezése és felelősök kinevezése, számonkérés

**Értékelte:**

(Név)

(szervezeti egység)

(munkakör)

Dátum:

## E. Projekt-munkacsoport Tag Értékelő Lap

PROJEKT-MUNKACSOPORT TAG ÉRTÉKELŐ LAP	
PROJEKT:	
ÉRTÉKELT PMCS TAG:	
<p>Kérem, az egyes témákhoz tartozó megfelelő szám bejelölésével értékelje a Projektmunkacsoport tag teljesítményét a projekt során!  <i>(Az 1-es a leggyengébb, a 4-es a legjobb teljesítmény a jelölt kritériumok alapján)</i></p>	
<p>1) <b>Szakmai teljesítmény</b></p> <p><i>Kritérium:</i>                      elkészített anyagok szakmai színvonala, határidőre történő elkészítése</p>	<p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>1 2 3 4</p>
<p>2) <b>Projekt értekezlet részvétel</b></p> <p><i>Kritérium:</i>                      rendszeres részvétel, felkészültség, szakmai hozzáadott érték</p>	<p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>1 2 3 4</p>
<p>3) <b>Proaktivitás</b></p> <p><i>Kritérium:</i>                      kezdeményezőkézség, aktív részvétel, motiváltság, elkötelezettség, attitűd, pozitív hozzáállás</p>	<p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>1 2 3 4</p>
<p>4) <b>Írásbeli és szóbeli kommunikáció</b></p> <p><i>Kritérium:</i>                      rendszeres és pontos információcsere, együttműködés, csoportmunka</p>	<p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>1 2 3 4</p>
<p style="text-align: center;"><b>Értékelte:</b></p> <p style="text-align: center;">(Név)                      (szervezeti egység)                      (munkakör)</p> <p>Dátum:</p>	
<p>Alíráás</p>	



# TÁRGYMUTATÓ

---

## *A,Á*

átfutási idő · 16

---

## *B*

beavatkozás · 6, 19, 21  
bekövetkezés valószínűsége · 20  
belső kommunikáció · 21

---

## *Cs*

csapatmunka · 6

---

## *D*

dokumentáció · 9, 13, 14, 21, 23  
döntés-előkészítés · 23

---

## *E,É*

együttműködési portál · 18, 22, 24  
elköteleződés · 16  
ellenőrzés · 8, 16  
ellenőrzési terv · 16  
emlékeztető · 21  
érdekcsoport · 8  
érdekeltség · 6  
eredmény · 7, 13, 14, 25  
érintett · 6, 13, 14, 18, 21  
erőforrás · 4, 7, 8, 14, 16  
erőforrás-tervezés · 16  
értékelés · 6, 19, 25

---

## *F*

folyamat · 7, 8, 11, 20

---

## *H*

határidő · 4, 21  
hatás · 13, 14, 19, 20  
hatáskör · 8, 16

---

## *I,Í*

időhorizont · 13  
írásbeli kommunikáció · 22  
IT-támogatás · 13, 18

---

## *K*

kiváltott hatás mértéke · 20  
kockázat · 6, 7, 8, 20, 22  
kockázati források feltárása · 20  
kockázatkezelés · 19, 20  
kommunikáció · 7, 19, 21  
kötségvetés · 7, 8, 14  
kulcsmutató · 14  
külső tagok bevonása · 9  
kvalitatív kockázatértékelés · 20

---

## *L*

logikai kapcsolat · 15, 16

---

## *M*

megrendelés · 13  
mérőföldkő · 14  
minőség · 7, 8, 13  
módszertani útmutatás · 4  
monitoring · 16, 18, 22, 23

---

## *N*

névkonvenció · 23

---

## *Ny*

nyomon követés · 6, 8, 17, 18, 23

---

## *P*

projekt · 4, 7  
projekt irányító bizottság · 25  
projekt élelciklus · 4, 7, 8, 11

projekt előkészítés · 4, 11, 13  
projekt monitoring · 16, 19, 22, 23  
projekt munkaterv · 16  
projekt végrehajtás · 11, 19, 22  
projektdefiniálás · 14  
projektdokumentáció · 22  
projektértekezlet · 22  
projektfolyamat · 4, 11  
projektindító dokumentum · 14, 16, 19, 20  
projektindító értekezlet · 16  
projektirányító bizottság · 8, 10, 16, 19, 20, 22, 25  
projektirányító bizottság ülése · 22  
projektjavaslat · 13  
projektmenedzsment · 4, 7  
projekt-munkacsoport · 9, 10, 14  
projektszerep · 10, 23  
projektszerver · 16, 17, 18, 23  
projektszervezet · 4, 8, 10, 14, 22  
projektszponzor · 8, 9, 10, 13, 14, 16, 19, 22, 25, 32  
projekttag · 8  
projekttermék · 19  
projektterv · 14, 15, 16, 17, 18, 19, 23  
projekttervezés · 4, 7, 8, 11, 14, 18  
projektvezető · 8, 9, 10, 13, 14, 16, 18, 19, 20, 22, 23, 25  
projektzárás · 4, 11, 25  
projektzáró dokumentum · 25

---

## **R**

ráfordítás · 14

---

## **S**

sikerkritérium · 8, 15  
stratégiai cél · 6, 7  
súly · 20

---

## **Sz**

szakmai tervezés · 14, 16  
szervezet · 4, 6, 7, 9, 21  
szervezeti egység · 7, 8, 13  
szóbeli kommunikáció · 21, 22

---

## **T**

tanácsadói szerződés · 9  
tapasztalatok · 21, 23  
teljesítésigazolás · 9  
teljesítményértékelés · 25  
tervezés · 4, 6, 7, 14, 24

---

## **Ü, Ű**

ütemezés · 15  
ütemterv · 22

---

## **V**

változási folyamat · 19  
változáskezelés · 19  
végrehajtás · 4, 6, 7  
végtermék · 13, 25  
verziókövetés · 23

[www.nfgm.gov.hu](http://www.nfgm.gov.hu)

