

Projektmenedzsment

2009.09.18.

Nyert a pályázat!

Mit is akartunk megvalósítani?
Hogyan akartuk megvalósítani?

Nyertes pályázat



Sikeres projekt

Projekt

- egy konkrét cél érdekében
- egységes menedzsment irányítása alatt
- előre meghatározott időkereten és költségvetésen belül
- megvalósuló összefüggő tevékenységsor

Pályázat

Ideális esetben a pályázat:

A bemutatott kritériumoknak megfelelően jól megtervezett, komplex fejlesztési stratégiába illesztett projekt bemutatása (kiegészítő) források megszerzése céljából, azaz:

→ projektfejlesztést követően készült.

Projektfejlesztés lépései

- Helyzetelemzés
 - SWOT analízis
 - Problémafa, célfa módszer
 - Érintettek elemzése
- Stratégiaalkotás, projektfejlesztés
- Logikai keretmátrix
- Operatív tool-ok
 - Erőforrásterv
 - Eszközterv
 - Humánerőforrás-terv
 - Feladat- és ütemterv, Gantt-diagram
 - Költségterv, cash-flow

DE!

- Még mindig ritka az ideális eset.
- Változók : idő, kiinduló helyzet, költségek, résztvevők

→ Projekt újratervezése

Gyakori hibák a pályázati projektek során

Relevancia

- Zavaros stratégiai keretek
- Kínálat-vezéreltség (pályázati kiíráshoz igazodó)
- Tevékenység-orientált tervezés (nem projekt szintű gondolkodás)
- Kedvezményezettek tényleges igényeinek figyelmen kívül hagyása

Megvalósíthatóság

- Gyenge helyzetelemzés
- Váratlan kockázatok felmerülése
- Téves költségvetés, ütemezés vagy feladatmegosztás
- Pontatlan projektdokumentáció
- Korábbi tapasztalatok beépülésének hiánya

Fenntarthatóság

- Rövid távú gondolkodás
- Bemérhetetlen hatások

Megoldás: PCM

PCM - Project Cycle Management

- az 1990-es évek elején vezette az Európai Bizottság
- a projekttervezés és - irányítás minőségének és ezáltal a segély-programok eredményességének javítása

Projekt ciklus

- egy projekt tervezésének és végrehajtásának folyamata
- a projekt ötlet felmerülésétől a projekt megvalósulásáig terjedő időszak

A projekt ciklus

Programozási szakasz – meghatározás (stratégia)

- Helyzetelemzés: problémák, korlátok és lehetőségek feltárása
- A fejlesztési tevékenységek átfogó céljainak meghatározása

Identifikáció szakasza– tervezés

- A projektötletek és egyéb fejlesztési tevékenységek meghatározása.

Kidolgozási szakasz (projekt)

- A releváns projekttervek alapján operatív projekttervek készítése.
- A projektterv megvalósíthatóságának és fenntarthatóságának értékelésére.

Döntés

- Előzetes értékelés, szükséges módosítások.
- Erőforrásokról, finanszírozásról, szervezésről, megvalósulásról, partnerekről...

Megvalósítási szakasz

- A projekt végrehajtása a tervek szerint.
- Projekt monitoring

Értékelési szakasz

- A finanszírozó intézmény és a projektgazda közös értékelése
- A tanulságokat levonása a jövőbeni programok és projektek tervezéséhez.



Sikeres projekt, sikeres pályázat

A tervezés és az újratervezés



Az újratervezés jellemzői

- Folyamat
- Időigényes
- Komplex:
 - Keretek kijelölése (pl. információáramlás rendje, menedzsment struktúra,
 - Szakmai megvalósítás tervei
 - Pénzügyi megvalósítás tervei
 - Kiegészítő eszközök:
 - kommunikáció, tájékoztatás terve
 - monitoring rendszer tervei
 - protokollok, sablonok, tool-ok

A logikai keretmátrix

	Beavatkozási logika / Projektleírás	Objektíven mérhető eredményességi mutató	Ellenőrzés forrásai és eszközei	Feltételezések
Átfogó stratégiai célok	1.	15. Hatás indikátorok	16.	
Projekt célja	2.	13. Cél indikátorok	14.	8.
Várt eredmények	3.	11. Eredmény indikátorok	12.	7.
Tevékenységek	4.	9. Eszközök	10. Költségek	6.
				5. Előfeltételek

Végrehajtási tervek

Tevékenységterv (függőségi viszony)

- Erőforrástervek
- Tárgyi erőforrások
- Humán-erőforrás (humán-erőforrásterv, feladatmátrix)
- Pénzügyi erőforrások (pénzügyi forrásterv, cash flow)

Időterv:

- Ütemterv
- Gantt-diagram

Költségterv

Tevékenységterv

Azonosító	Tevékenység megnevezése	Tevékenység eredménye	Ellenőrzés módja és eszközei
1.1.	1. Szennyvíz gerincvezeték lefektetése – Terep előkészítése		
1.2.			
1.3.			
2.1.			

Tárgyi erőforrás tervezése

Azonosító	Tevékenység megnevezése	Szükséges anyagok	Szükséges eszközök	Vásárolt szolgáltatások
1.1.	1. Szennyvíz gerincvezeték lefektetése – Terep előkészítése	-	Földgép,	Tervezési munkálatok,
1.2.				
1.3.				
2.1.				

Humán erőforrás tervezése 1.

Generalista

- sok területen van tudása, de nem mély
- érti a területek közti összefüggéseket
- jó kérdéseket tud feltenni bármely területen

Specialista

- egy területet nagyon mélyen ismer
- a saját területén jó válaszai vannak

Csapatmunka - humánerőforrás



Humán erőforrás tervezése 2.

Azonosító	Tevékenység	X.Y.	Q.Q.	Y.X.	Z.Z.
1.1.		*		*	
1.2.		*	*	*	*

Azonosító	Tevékenység	X.Y.	Q.Q.	Y.X.	Z.Z.
1.1.		F	-	K	-
1.2.		K	K	K	F

Ütemterv

Az ütemtervezés a projektelemek, feladatok időbeli ütemezésének, esedékességének tervezése, előzetes meghatározása.

Megvalósítási ütemterv - munkaterv:

- Tevékenységek meghatározása
- Tevékenységek egymásra épülésének vizsgálata
- Egyes tevékenységek időigényének meghatározása
- Egyes tevékenységek felelőseinek és résztvevőinek meghatározása
- Ütemterv - munkaterv készítése

Projektszakaszok, mérföldkövek

- Szakaszhatár
- Döntési, értékelési és beavatkozási események.

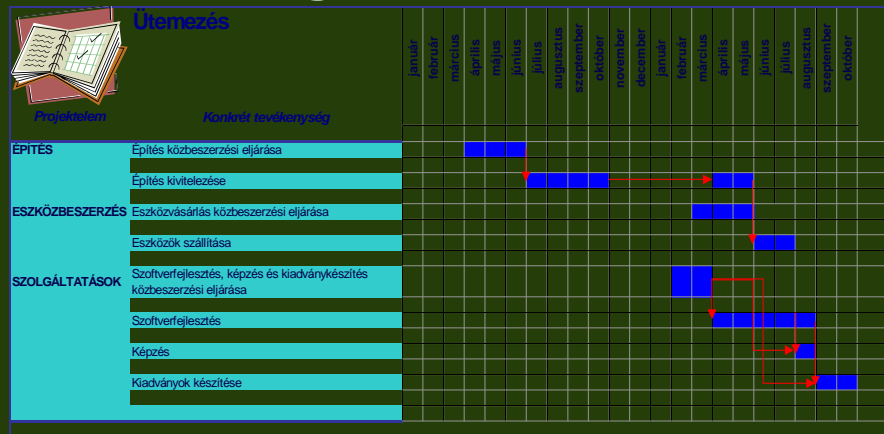
Gantt- diagram 1.

Az ütemtervezés módszertani eszköze

Lépései:

- A tevékenységek definiálása
- A tevékenységek logikai sorrendjének, egymásra épülésének meghatározása
- A tevékenységek időtartamának meghatározása
- A Gantt-diagram összeállítása
 - Interdependenciák
 - egyszerű szekvencia
 - átfedéssel rendelkező szekvencia (részleges, teljes): az előző tevékenységet nem kell befejezni ahhoz, hogy a következő megkezdhető legyen
 - negatív átfedés: késleltetést jelez
 - függőségi nyilak
 - mérföldkövek

Gantt-diagram 2.



A költségvetés tervezése 1.

A projekt költségvetésének tervezése:

- Pályázati forrás, elszámolható költségek
- A projekt teljes költségvetése, pályázatban nem elismerhető, de várhatóan felmerülő költségek

$$\Sigma \text{költség} =$$

támogatás + önrész + egyéb forrás

A költségvetés tervezése 2.

A költségvetési táblának tartalmaznia kell:

- a költségnemet
- a mértékegységet
- tevékenységenként és összesen
 - a mértékegységet
 - a mennyiségeket
 - egységárakat
 - teljes költséget

Cash-flow – Pénzforgalmi terv

Az egyes **bevételek** és **kiadások** esedékességének figyelembe vételére épülő **időbeli pénzáramlások** meghatározása.

Általa **tervezhetővé válik a likviditási helyzet**, nem lép fel a megvalósítás során pénzzavar, pl. lehetséges a felkészülés az utófinanszírozásra.

Pénzforgalmi terv							
	Jan	Febr	Márc	Ápr	Máj	Jún	Júl
Statisztikai felmérések kiadásai	-150	-150	-150	-250	-250	-250	
Beszerezések	-100	-50	-450	-230	-16 750	-8 430	
Támogatás bevételei				525			13 080
Finanszírozás bevételei					4 400	8 680	-13 080
ÖSSZESEN	-250	-200	-600	45	-12 600	0	0
Likviditás							
Kezdeti likviditás							
Érték	13 355	13 155	12 555	12 600	0	0	0

Támogatási szerződés

- [ROP TSZ minta](#)

Mellékletek:

- Nyilatkozatok
- Hivatalos dokumentumok (nyilvántartási dokumentum, aláírási címpéldány, banki felhatalmazás, nullás adóigazolás, stb.)
- Pályázati adatlap bizonyos aktualizált részei
- Egyéb megállapodások, szerződések

Projektindító
megbeszélés –
kick-off meeting

Szervezése

- Résztevők értesítése, bevonása
- Tervezési dokumentumok újragondolt verzióinak előkészítése
- Jelenléti ív
- Reprezentációs eszközök

Tartalma

- Felelősök kijelölése, résztvevők bevonása
- Menedzsment (szervezet) megalapítása
- Külső és belső kapcsolattartás módjának kialakítása
- Menedzsment tevékenységet segítő keretek: struktúra, eszközök, és alapidokumentumok előkészítése, protokollok kialakításának tervezése
- Újratervezés során elkészült anyagok véglegesítése
- Támogatási Szerződés véglegesítése (pl. konzorcium esetén)

Menedzsment tevékenységet segítő eszközök

- Menedzsment szervezet
- Protokollok
- Sablonok (munka és –vállalkozói szerződések, teljesítésigazolások)
- Monitoring eszközök (pénzügyi és szakmai, kritikus pontok és kezelésük)
- Kommunikációs terv, arculat

Köszönöm a figyelmet!

Gerháth Györgyi