



S11 modul

»Projektmenedzsment«

Szerző: Dr. Tráserné Oláh Zsuzsanna

Állapot: 2010.10.10

Impresszum

Szerző:

Dr. Tráserné Oláh Zsuzsanna, Csongrád Megyei Kereskedelmi és Iparkamara

Kapcsolat:

Dr. Tráserné Oláh Zsuzsanna
Csongrád Megyei Kereskedelmi és Iparkamara
H-6721 Szeged, Párizsi krt. 8-12.
Phone: +36-62-554-259
email: traserne@csmkik.hu
<http://www.csmkik.hu>

A publikáció a Leonardo da Vinci Euro Crafts 21 projektje keretében készült.

Az Európai Bizottság támogatást nyújtott ennek a projektnek a költségeihez. Ez a kiadvány (közlemény) a szerző nézeteit tükrözi, és az Európai Bizottság nem tehető felelőssé az abban foglaltak bármilyen felhasználásért.

Az Euro Crafts 21 Leonardo da Vinci projektet az ausztriai Plenum – Egyesület a Holisztikus Fenntartható Fejlődésért és a Faktor 10 Intézet együtt irányítja. A projekt célkitűzése az, hogy lényegi hozzáadott értéket teremtsen a szakképzésben Ausztriában és a partnerországokban (Finnország, Németország, Szlovákia, Spanyolország és Magyarország). Ennek elérését egy már kifejlesztett kísérleti projekt innovációs átadása szolgálja. A projekt célja az volt, hogy kifejlesszen és teszteljen egy átfogó képzési és tanácsadói koncepciót a fenntarthatósági menedzsment témájában a németországi Észak-Rajna-Weszfália tartományban működő kézműipari vállalkozások számára.

www.eurocrafts21.eu

Szeged, 2010. október

Az Euro Crafts 21 projekt partnerei:

Adminisztráció:	<p>Főpályázó: Plenum – Egyesület a Holisztikus Fenntartható Fejlődésért, www.plenum.at</p> <p>Koordinátor: Factor 10 Institute Austria, www.faktor10.at</p>
Projekt Menedzser:	<p>Főpályázó: Sylvia Brenzel, plenum Austria</p> <p>Koordinátor: Christopher Manstein, Factor 10 Institute Austria</p>
Projekt partnerek:	<p>Meisterstrasse Austria, Bécs, Ausztria: www.meisterstrasse.at</p> <p>Wuppertal Institute für Climate, Environment and Energy, Wuppertal, Németország: www.wupperinst.org</p> <p>Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH, Friedberg, Németország: www.nachhaltigkeit.de</p> <p>Kuopio Academy of Design, Savonia University of Applied Sciences, Kuopio, Finnország: www.designkuopio.fi</p> <p>Chamber of Commerce and Industry Csongrád County, Szeged, Magyarország: www.csmkik.hu</p> <p>Trencin Regional Chamber of Slovak Chamber of Commerce and Industry, Trencin, Szlovákia: www.sopk.sk</p> <p>GesMA Moreno A. – Environmental Management and Sustainability, Valencia, Spanyolország: www.gesma.es</p> <p>Conselleria de Medi Ambient, Aigua, Urbanisme i Habitatge - Generalitat Valenciana, Valencia, Spanyolország: www.cth.gva.es/CTL</p>

Tartalomjegyzék

1. Modul leírás.....	5
2. A komponens: A projekt fogalma, projekt ciklus menedzsment alapjai	6
2. 1 A projekt megközelítés	6
2. 2. A projekt ciklus szakaszai	7
2.3. A Projekt Ciklus Menedzsment alapelvei	10
4. B komponens: A projektek tervezése	11
3.1 Projekttervezési technikák, módszerek.....	11
3.2 A logikai keretmátrix megközelítés.....	13
3.3 Horizontális politikák érvényesítése	15
4. C komponens: A projektek megvalósítása.....	17
4.1. A projekt megvalósításának főbb feladatai.....	17
4.2 Feladatterv	18
4.3 Monitoring.....	19
4.4 A projekt dokumentációs rendszer.....	20
4.5 A projektmenedzser szerepe	20
4.6 Egy projekt befejezési szakasza	22
5. Felhasznált irodalom	23
7. Segédanyagok	24

Ábrák jegyzéke

1 ábra: A projekt ciklus (Forrás: Project Cycle Management Guidelines).....	7
2 ábra: A megvalósítás feladatai (Forrás: Project Cycle Management Guidelines)	17
3 ábra: Feladatterv (Forrás: Project Cycle Management and Logical Framework Toolkit) ...	19

Táblázatok jegyzéke

1 táblázat: A logframe mátrix felépítése (Forrás: Projekt ciklus menedzsment kézikönyv) ...	14
---	----

1. Modul leírás

Napjaink gazdaságában a változások egyre gyorsabbak és dinamikusabbak, ennek a fokozódó kihívásnak a gazdálkodó szervezetek egyre gyakrabban nem tudnak megfelelni. Ezért az elmúlt néhány évben a vállalatoknál kialakult egy új gyakorlat, amelyet projektmenedzsmentnek, vagy "projektszemléletnek" nevezünk. Röviden összefoglalva a következő tényezők vezetnek a projektek fokozódó létjogosultságához:

- egyre sűrűbben fordulnak elő esetek, amikor a cégek egyedi, a napi rutinon túlmutató problémákkal szembesülnek,
- vannak iparágak, ahol a működés egyedi feladatok összessége,
- az egyediség kulcsszóvá vált,
- a fentiekből adódik a feladat: kell egy vezetési eszköz, amely ezeket a feladatokat hatékonyan kezeli.

A projekt jellegű feladatok megoldására rendszerint projektcsoporthoz jön létre. Ez a projektek csoportszemléletű megfogalmazása, mely szerint a projekt:

- rutinmunkákon kívül eső, egyedi feladat megoldására létrejött csoport,
- léte időben korlátozott, kezdete és vége meghatározott,
- elkülönült erőforrásokkal dolgozik, önálló költségvetése van,
- a szervezete egyedileg összeállított csapat, a tagok nemritkán különböző szervezetekből jönnek.

A projektek létrejötte egy szükségszerű folyamat eredménye és a projektmenedzsment képességek egyre inkább hozzátartoznak a mindennapokhoz.

A vállalkozások egyre növekvő mértékben használják a projekt menedzsmentet, mivel ezen eszközök az erőforrások tervezése és szervezése révén hozzájárulnak egy specifikus cél eléréséhez egy adott időtartamon belül. A projektmenedzsment technikák segítenek egy fenntarthatóbb vállalkozás működtetésében. A modul célja a projektmenedzsment lényegének bemutatása, valamint egy rövid áttekintés nyújtása a módszertanról, amely közelebb hozza a folyamatban lévő projekteket is.

A projektmenedzsment modul az alábbi részekből áll:

- A komponens: A projekt fogalma, a projektciklus menedzsment alapjai
- B komponens: A projektek tervezése, Logikai Keretmátrix
- C komponens: A projektek megvalósítása

2. A komponens: A projekt fogalma, projekt ciklus menedzsment alapjai

Kulcsfogalmak: projekt, projekt ciklus, projekt ciklus menedzsment

Ez a komponens információt ad:

- egy projekt jellemzőiről
- a projekt ciklus fázisairól
- a projekt ciklus menedzsment alapelveiről

2. 1 A projekt megközelítés

A projekt egy adott kiindulási helyzetből, adott időtartamon belül, adott eszközökkel, egy specifikus célt elérni kívánó tevékenységsorozat.

Egy projekt jellemzői:

- A kiindulási és befejezési dátumig tart
- Felhasználható erőforrások (idő, pénz, humán és eszközök) meghatározottak
- Célja van

A projektmenedzsment olyan tevékenység, amely során meghatározott időn belül kell teljesíteni a feladatokat. Ezért tisztába kell lennünk a projekt munka és a napi rutinfeladatok közti különbséggel.

Feladataik egyrészt nap mint nap ismétlődnek, ellátásuk rutin jellegűek. Vannak azonban olyan beruházások, fejlesztések, összetett programok, amelyek sikeres lebonyolítására a szervezet szokásos munkamódja már nem alkalmas. Ebben az esetben szükség van a szaktudások egyeztetett bevonására, az erőforrások összehangolására, a pontos tervezésre, gyakori csoportmunkára, a gyors alkalmazkodásra. Az ilyen típusú feladatokat, a működésüket jól megválasztó szervezetek projektek formájában végzik el. A projektek átszövik a szervezet hagyományos működéseit, ezért kapcsolódásuk sok konfliktus forrása lehet.

A projektmunka hatékonyságát növelheti és a fenti konfliktusokat csökkentheti, ha a szervezet pontosan ismeri a projektek fogalmát, speciális működési szabályait és a működéshez elengedhetetlen vezetési módszertant is. A projekt nem rutinmunka!

A munkavégzésben dominál a tervszerűség, egyéni (szakértői) és csoportos aktivitások (team munka) egyaránt jellemzők. → S11-A2: A projekt feladatok és napi feladatok közti különbségek

2. 2. A projekt ciklus szakaszai

Projekt cikluson egy projekt tervezésének és végrehajtásának folyamatát értjük, amely a projekt ötlet felmerülésétől a projekt megvalósulásáig terjedő időszakot foglalja magában. A ciklus olyan struktúrát kínál, amely biztosítja az érdekcsoportok véleményének kikérését és a releváns információk rendelkezésre állását, így kellően megalapozott döntéseket lehet hozni a projekt futamidejének kulcsfontosságú szakaszaiban.

→ S11-A1: Power Point prezentáció: A projekt ciklus menedzsment alapjai

A projektciklusnak öt fő szakasza van, amelyek következő ábra szemléltet:



1 ábra: A projekt ciklus (Forrás: Project Cycle Management Guidelines)

A ciklusnak három fő alapelven van:

- (1) A ciklus meghatározza a legfontosabb döntéseket, az információs követelményeket és a felelősségi köröket, minden egyes szakaszra vonatkozóan.
- (2) A cikluson belüli szakaszok progresszívek – egy új szakaszhoz csak az előző szakasz teljesítése után lehet sikerrel hozzá kezdeni
- (3) A cikluson belüli értékelés célja az, hogy a már végrehajtott projektek tapasztalatai beépüljenek a jövőbeni programok és projektek tervezésébe

A projekt ciklus szakaszait a következők szerint írhatjuk le:

Programozás:

A programozás keretében kerül sor az országos és szektorszintű elemzésekre az olyan problémák, korlátok és lehetőségek feltárása céljából, amelyek fejlesztési együttműködés tárgyát képezhetik. A programozás fontos feladata a társadalmi-gazdasági mutatók, valamint az európai uniós és az országos prioritások áttekintése. Ennek figyelembevételével történik az együttműködés általános céljainak és szektorszintű prioritásainak meghatározása és egyeztetése, amely elvezet egy releváns és megvalósítható keretprogram kialakításához, amelyen belül projekteket lehet kijelölni és előkészíteni. Minden egyes ilyen prioritás kapcsán olyan stratégiák kerülnek kidolgozásra, amelyek figyelembe veszik a múltbeli tapasztalatok alapján levont tanulságokat.

Meghatározás:

a koncepcióalkotás során kerül sor a projektötletek meghatározására, beazonosítására ill. a programkeretbe való beillesztésére, valamint a további tanulmányozás céljából történő elemzésére, átvilágítására. Már a projekt koncepció megalkotásánál fontos a kedvezményezett célcsoportjával történő konzultáció, az érdekeltek, kedvezményezettek problémáinak elemzése és az adott problémák lehetséges kezelési módjainak meghatározása. A projektciklus célja annak biztosítása, hogy az érdekcsoportok is részt vegyenek a döntésekben, és, valamint, hogy a döntések releváns és elégséges információn alapuljanak.

Általában a projekteknek gazdasági, szociális, ökológiai előnyei vannak, vagy ezek kombinációi. Fontos, hogy ezeknek a tudatában legyünk.

→ S11-A3: A projektek negatív és pozitív hatásai

Megalapozás:

A tervezési szakaszban a releváns projektkonceptiók alapján részletes megvalósíthatósági tanulmányok, operatív projekttervek készülnek. A projektterv részletes kidolgozása a kedvezményezettek és az egyéb érdekcsoportok bevonásával történik. Ezt követően kerül sor a projektterv megvalósíthatóságának és fenntarthatóságának értékelésére, amelynek során választ kell adni arra, hogy sikeres lesz-e várhatóan a projekt, és képes-e hosszú távon előnyöket biztosítani a kedvezményezettek számára? A fenti értékelés alapján születik döntés arról, érdemes-e a formális, a részletes pénzügyi forrásigény meghatározását tartalmazó projektjavaslatot elkészíteni, majd a finanszírozási forrásokat biztosítani a projekthez.

Finanszírozás: Ebben a szakaszban elemzik a projekt pénzügyi megvalósíthatóságát. Ha az összes résztvevő számára elfogadható eredményre jutnak, akkor elkészítik a projekt költségvetését. Ha ezt a külső finanszírozó is megelégedettséggel fogadja, akkor megszületik egy formális finanszírozási megállapodás.

Megvalósítás:

a résztvevők a rendelkezésükre bocsátott források segítségével a terveknek megfelelően ebben a fázisban próbálják megvalósítani a projekt célkitűzéseit, melyek a célcsoport helyzetének javítását szolgálják. A folyamatos megfigyelés eredménye a monitoring jelentés, melynek elemzése után döntést hoznak arról is, hogy folytassák-e a projektet úgy, ahogy tervezték, vagy iránymódosítást hajtsanak-e végre.

Értékelés:

Az értékelési szakaszban a finanszírozó intézmény a megvalósítóval együtt értékeli, hogy a program milyen eredményeket ért el és levonják a tanulságokat. Az értékelés során levont tanulságokat felhasználják a jövőbeni programok és projektek tervezéséhez. Jóllehet az általános ciklusban az értékelési szakasz a megvalósítási szakaszt követi, elterjedt gyakorlat az is, hogy középtávú értékelést végeznek a megvalósítási szakasz során a projekt hátralévő futamidejében hasznosítható tapasztalatok megállapítása céljából.

A projektek, programok és szakmapolitikák közti kapcsolat

Ez a ciklikus szemlélet tovább finomítható, mivel a támogatási beavatkozásoknak általában három szintje különíthető el: a szakpolitika szintje, a programok szintje és a projektek szintje.

A szakpolitika szintjén kijelölik azokat a legfontosabb területeket, melyekre a beavatkozásoknak irányulnia kell, ahol valamilyen módon a közösségi források segítséget nyújthatnak a társadalom egy bizonyos rétegének. A szakpolitika keretein belül megfogalmazott alapcélok elérése érdekében kerülnek kidolgozásra a programok, melyek egy-egy részterületet ölelnek fel, és ezeken belül lehet aztán a támogatási akciókat kidolgozni. Az egyes programok keretein belül valósulnak meg a projektek, amelyek egyedi elképzelések egy konkrét probléma megoldására. Ilyen keretek között lehet megvalósítani a konkrét beavatkozásokat.

2.3. A Projekt Ciklus Menedzsment alapelvei

A Projektciklus Menedzsment (angolul Project Cycle Management, PCM) módszertant az Európai Bizottság az 1990-es évek elején kezdte alkalmazni a projekttervezés és irányítás minőségének és eredményességének javítása érdekében.

A projekt-ciklus menedzsment integrálja a projekt-ciklus szakaszait, lehetővé téve az egyes kérdések szisztematikus vizsgálatát, olyan módszer és metodika révén, amely biztosítja, hogy a célok és a fenntarthatósághoz kapcsolódó kérdések szem előtt maradjanak.

A PCM segít biztosítani, hogy a projektek:

- hozzájáruljanak az átfogó célokhoz
- kölcsönösen megállapított stratégiára épüljenek
- megvalósíthatóak legyenek
- az általuk létrejött hasznok, eredmények fenntarthatóak legyenek

Ezért a PCM:

- a Logikai Keret Szemléletet használja
- támogatja a jól strukturált, tájékozott döntéshozást
- megköveteli az érintettek/érdekeltek bevonását
- hangsúlyt helyez a világos megszövegezésre,
- középpontba helyez egy projektszándékot (fő projektcélt), a tervezett célcsoport(ok) fenntartható hasznaiban kifejezve
- a kezdetektől belefoglalja a kulcsfontosságú minőségi témákat a tervezésbe

4. B komponens: A projektek tervezése, Logikai Keretmátrix

Kulcsfogalmak: Problémaelemzés, Stakeholder analízis, Logikai Keretmátrix megközelítés, Logframe Mátrix

Ez a komponens információt ad:

- A projekttervezés főbb eszközeiről
- A Logikai Keretmátrix megközelítés szerepéről a projekt tervezés során
- A Logframe Mátrix felépítéséről

Amennyiben a következő fejezetben bemutatásra kerülő projekttervezési technikákat sikeresen alkalmazzuk, nemcsak egy jól felépített, kidolgozott projekttervvel fogunk rendelkezni, hanem ezáltal a pályázat tartalmi felépítése, a pályázati adatlap vonatkozó részeinek kitöltése is már csak rutinfeladat lesz.

3.1 Projekttervezési technikák, módszerek

A kidolgozott projekthez és a magas színvonalú pályázat elkészítéséhez ajánlatos néhány ismert tervezési, módszertani technika alkalmazása.

→ S11-B1: Power Point prezentáció: a projektek tervezése, Logikai Keretmátrix

SWOT analízis:

(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). amely alkalmas a fejlesztés szűkebb környezetének és elemi feltételeinek-adottságának a leírására. A módszer segítségével részletes képet lehet készíteni a szervezet/projekt külső és belső tényezőiről, a szervezet előtt álló kihívásokról és problémáiról.

Érintett-elemzés (stakeholder analízis):

amely alkalmas annak vizsgálatára és bemutatására, hogyan törekszünk projektünkön keresztül a lehető legszélesebb célcsoporti kört a lehető legkedvezőbb hatásban részesíteni. Az uniós terminológia szerint stakeholdernek tekinthető "minden személy, személyek csoportja, szervezet, vagy cég, amely kapcsolatba kerülhet a projekttel". → S11-B3: A projekt érintettjeinek elemzése

Problémaelemzés:

a problémák meghatározása és problémafában történő grafikai ábrázolása, amely jól rámutat az ok-okozati viszonyokra. A meglévő problémákat az érintettek bevonásával lehet meghatározni, figyelembe véve a fenntartható fejlődés aspektusait (gazdasági, társadalmi és környezeti). Az érintettek gyakran a társadalmi-gazdasági kilátásokat helyezik előtérbe, de hasonló figyelmet kellene fordítani a környezeti problémákra és ok-okozati összefüggésekre.

Célok elemzése:

A lánc következő eleme a **célfa**. Módszertanilag nem kell mást tennünk, mint a problémafán szereplő negatív állításokat pozitív állításokká konvertálnunk olyan módon, hogy minden egyes elem az eredeti helyén maradjon. A módszer nagyszerűsége abban rejlik, hogy ezzel az egyszerű módszerrel egy hierarchikus célfát kapunk, amelyen egymással ok-okozati viszonyban lévő elemek szerepelnek.

→ S11-B2: Probléma fa - Célfa

Stratégia elemzése:

Az elemzési szakasz utolsó fázisában történik a kívánt eredmény eléréséhez szükséges stratégia kiválasztása. A projekt mindig csak egy feladat megoldására irányul. A célfa segítségével választjuk ki azt a beavatkozási útvonalat, amely – a rendelkezésre álló idő- és forráskereten belül – egy konkrét feladattól garantáltan eljut a legfőbb célig, de egyben megfelel az alábbi fő kiválasztási szempontoknak, vagyis a projektcélok egyeznek-e a szervezet stratégiájával és a fenntarthatósággal. Figyelembe kellene venni a stratégia kiválasztásakor a lehetséges környezeti mellékhatásokat (vagy externáliákat). Ezek lehetnek pozitív vagy negatív hatások, vagy mindkettő együttesen.

Logikai keretmátrix-módszer (logical framework – logframe),

amely alkalmas a projekt célrendszere és azok illeszkedésének bemutatására, a kapcsolódó külső feltételek számbavételére illetve a számszerűsíthető projektcélok meghatározására.

Partnerség-elemzés (ún. partnerségi mátrix kidolgozása),

amelynek segítségével projektünk számára partnereinken keresztül a lehető legnagyobb külső szakértői és támogatói kört tudjuk felsorakoztatni. A projektek partnerségi elvárása azt fogalmazza meg, hogy a projektek (fejlesztések) során mindazok legyenek bevonva a fejlesztés kereteinek meghatározásába és a végrehajtás munkafolyamataiba, akikre (akik képviseltjeire) a fejlesztés – közvetlenül vagy közvetetten, kedvezően vagy kedvezőtlenül - hatással van

Egyéb eszközök: Projekt Adatlap készítése a projekt részleteiről, munkafeladatok meghatározása, ütemterv készítése, szervezeti ábra, értékelési és monitoring kézikönyv, gazdasági és pénzügyi elemzések támogatják a projekttervezést.

3.2 A logikai keretmátrix megközelítés

Mi a logframe módszer?

A logikai keretmátrix módszer a projektciklus menedzsmenthez kapcsolódó egyfajta módszertani eszközcsoomag, amely egyaránt alkalmazható a projekt tervezésére, megvalósítására és értékelésére is.

A Logframe módszer egyrészt egy bizonyos gondolkodásmódot nyújt, másrészt egy célorientált konkrét tervezési és menedzsment eszköz. A tervezésen túl a monitoring és értékelési tevékenységek alapja is. A módszer segít tisztázni a projekt célját és létjogosultságát, világosan meghatározni a projekt elemeit, az előkészítés korai szakaszában elemezni a projekt környezetét, meghatározni, hogyan mérhető a projekt előrehaladása, a célok elérése. A módszer különböző eszközöket, technikákat ajánl.

A **logikai keretmátrix** napjainkra a projektciklus-menedzsment egyik módszertani alapelemévé, és a projekt-alapdokumentum fontos tartozékává vált. Valójában olyan praktikus eszköz, amelynek segítségével a projekttel kapcsolatos lényegi információk egy jelentős hányada egyszerű és áttekinthető formában megjeleníthető. Meg kell jegyeznünk, hogy a mátrix két célcsoportnak is szolgáltathat információt, egyrészt a finanszírozóknak, másrészt pedig – nem mellékesen – a projekt tagjainak. Ezért alapjaiban véve a logikai keretmátrix a tervezés eszköze (is).

A Logikai Keretmátrix

A logikai keretmátrix egy négy sorból és négy oszlopból álló mátrix, amely ebben a formában összegzi a projekttel kapcsolatos releváns információkat.

- A project célhierarchiáját (projekt leírás vagy beavatkozási logika)
- A projekt sikerét meghatározó külső tényezőket (feltételezések) és
- Hogyan azt, hogy fogjuk értékelni a teljesítést (indikátorok és forrásai.)

A logikai keretmátrix felépítését az a következő ábra mutatja be.

BEAVATKOZÁSI LOGIKA	INDIKÁTOROK	INDIKÁTOROK FORRÁSA	KÜLSŐ FELTÉTELEK
Átfogó cél(ok)	Hatás indikátorok		
Célkitűzés	Eredmény indikátorok		
Elvárt eredmények / outputok	Eredmény/ output indikátorok		
Tevékenységek	Eszközök	Költségek	
			Előfeltételek

1 táblázat: A logframe mátrix felépítése (Forrás: Projekt ciklus menedzsment kézikönyv)

A logikai keretmátrix kitöltése

- A kitöltés a stratégia átalakításával kezdődik. A „Célok” oszlopot töltjük ki elsőként, felülről lefelé haladva. → [S11-B4: Egy Logframe Mátrix felépítése I](#)
- A „Feltételezések” oszlopot töltjük ki másodikként, alulról (előfeltételek) felfelé (projekt cél) haladva. A célok és a feltételezések közötti kapcsolatok jelzik a kockázatok mértékét. A „Feltételezések” oszlop olyan külső tényezőket tartalmaz, amelyek hatással lehetnek a projekt sikerére, ám nem befolyásolhatóak a megvalósítók által. A feltételezések megfogalmazása egyben segíti a célrendszer logikai kapcsolatainak ellenőrzését is. → [S11-B5: Egy Logframe Mátrix felépítése II](#)
- Ezt követi a második és harmadik oszlop (Indikátorok, Indikátorok forrásai) kitöltése, amely megalapozza a célok egyértelműségének vizsgálatát, valamint a végrehajtás eredményességének mérését.

Indikátorok

Az indikátorok a célok, eredmények elérésének mérésére szolgálnak. Csoportosíthatjuk őket: forrás (input) mutatók (a rendelkezésre álló erőforrások mérésére), kimenet (output)

mutatók (közvetlen eredmények), eredménymutatók (a célcsoport haszna) és a hatás mutatók (hosszabb távú következmények).

A jó indikátornak az, amely a SMART kritériumokat teljesíti, vagyis: hozzáférhető, megbízható, érvényes, időszerű, releváns és egyértelmű.

A projekt megközelítés környezeti dimenziói

Megfontolandó, hogy hogyan integráljuk a környezeti dimenziót a logframe megközelítésbe, különösen a probléma- és stratégiai elemzés során. A stratégia elemzésnél a célok és eredmények meghatározásakor a környezetre vonatkozó lehetőségeket, kockázatokat és kényszereket csakúgy, mint a lehetséges hatásokat figyelembe kell venni. Ezeket úgy definiálhatjuk, mint egy tényezőt vagy feltételt, amely hatással (pozitív vagy negatív) van a projekt megvalósíthatóságára, valamint pozitív vagy negatív környezeti hatása is lehet a projektünknek (és ez rendszerint túlmutat a célokon).

3.3 Horizontális politikák érvényesítése

Az EU fejlesztési politikája négy kulcsfontosságú horizontális kérdést határoz meg:

- demokrácia és emberi jogok
- fenntartható fejlődés irányelvei
- esélyegyenlőség
- HIV/AIDS

A horizontális célok projektben történő érvényesítése nem választható, nem járulékos elem, a teljes folyamat részévé kell tenni, szerepeltetni kell a project ciklusban és mindenhol ahol lehetséges, érvényesíteni kell. A horizontális célok érvényesítésének vizsgálata, minden, a finanszírozási mechanizmusokhoz benyújtott pályázatnál az elbírálás részét képezi.

A releváns horizontális kérdések fejlesztési stratégiákba történő beépítésével, az Európai Unió hatékonyabb választ tud adni az egyes országok/ régiók különböző körülményeire.

A horizontális kérdések figyelembe vétele segít a donor szervezetnek abban, hogy

- meghatározzák azokat a korlátokat, amelyek az adott országban a növekedést, a szegénység csökkentését, a biztonságot gátolják
- együtt dolgozzák ki a helyi érintettekkel a szükséges intézkedéseket
- beépítsék ezeket az intézkedéseket a nemzeti fejlesztési stratégiába
- ellenőrizték a horizontális elvek fejlesztési politikákba történő beépülésének eredményét.

4. C komponens: A projektek megvalósítása

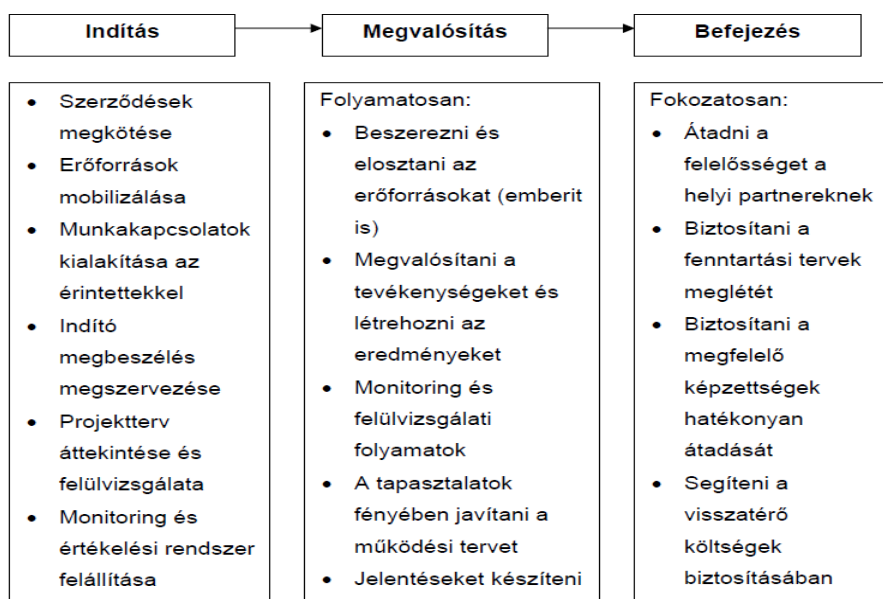
Kulcsfogalmak: kockázatmenedzsment, felelősség mátrix, Projekt Indító Dokumentum, monitoring

Ez a komponens információt ad:

- A projekt megvalósításának főbb feladatairól
- A Projekt Indító Dokumentum tartalmáról
- A monitoring szerepéről a projekt menedzsmentben

4.1. A projekt megvalósításának főbb feladatai

A projekt tervezését és a pénzügyi támogatás megszerzését követően a legfontosabb rész következik a megvalósítás. A megvalósítási része a nyomon követése és menedzselése a projektnek.



2 ábra: A megvalósítás feladatai (Forrás: Project Cycle Management Guidelines)

A projektvégrehajtás szakasza „hivatalosan” addig a projekt zárásának tervezett időpontjáig tart, azonban a végrehajtás során ezen túltekintve figyelembe kell vennünk az ezt követő időszakot is, a projekt célkitűzéseinek megvalósulását, és még inkább a tapasztalatátadás eredményeinek megtörténtét. A projekt-végrehajtási szakasz előtt ki kell jelölnünk azokat a szervezeteket, amelyek a tényleges feladatokat elvégzik. Ezek mindegyike feladattervet és

időbeli ütemezést készít a projekt feladataihoz. A végrehajtási szakasz elején e szervezetek végzik el a projektindító áttekintést, amelynek során áttekintik, hogy az eredeti projektterv továbbra is megfelelő-e, és a projekttervezés során azonosított külső feltételek változatlanok-e. A projektvégrehajtás szakasza során rendszeres és tervezetten zajló monitoring tevékenységet kell végeznünk, amely során a logikai keretmátrixban meghatározott indikátorokra építünk. E monitoring tevékenységbe bevonjuk továbbá a tervezési szakaszban azonosított tevékenységeket, outputokat és feltételezéseket is. A költségvetés felhasználásának nyomon követése szintén a monitoring egyik fontos eleme lesz, csakúgy, mint az érdekcsoportok és partnerek tevékenységének, részvételének áttekintése.

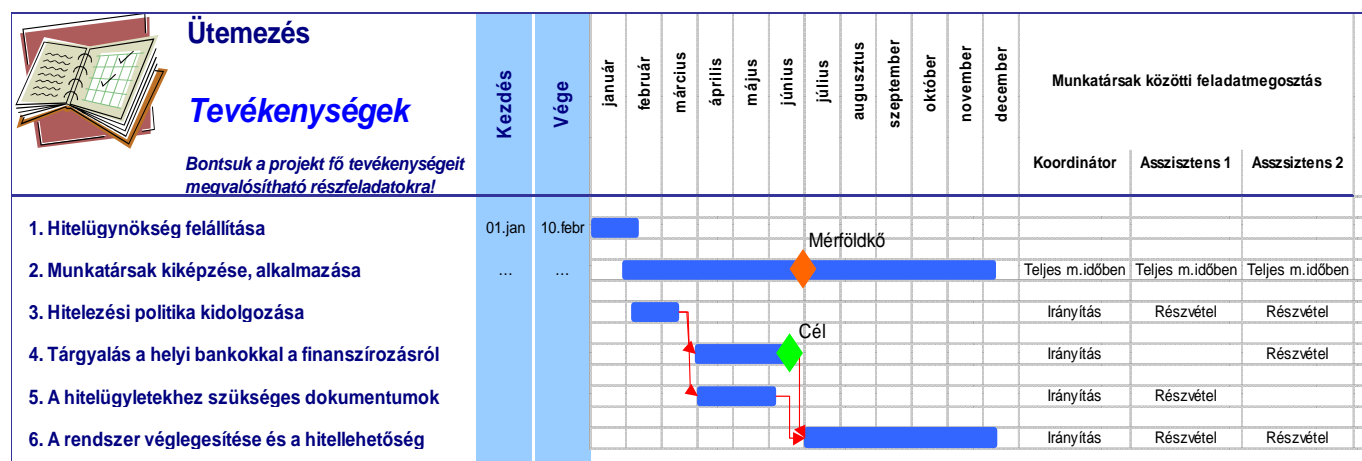
A tevékenységek sorrendje:

- A célok áttekintése, a feladatterv és a költségvetés elkészítése és elfogadása
- Projektindító áttekintés, a projektterv és a feltételek áttekintése, módosítási javaslatok megfogalmazása
- Projektirányítási és monitoring rendszerek felállítása, a logikai keretmátrixba foglaltak felhasználásával
- A tevékenységek végrehajtása, az outputok létrehozása és a projektcél megvalósítása
- A feladattervhez és költségvetési tervhez viszonyított előrehaladási adatok rögzítése
- A projekt tevékenységeinek, eredményeinek vizsgálata a szakpolitikát formáló és végrehajtó intézmények eljárásai szempontjából.

→ S11-C1: Power Point prezentáció: A projektek megvalósítása

4.2 Feladatterv

A feladatterv a projektben végrehajtandó tevékenységek részletes, időbeli ütemezéssel kiegészített – általában heti vagy havi bontásban készülő – terve. A logikai keretmátrixra épülő megközelítés révén fenn tudjuk tartani az eredeti problémák és célok, valamint a projekt mindennapi tevékenységei közötti erős kapcsolatot. A feladattervet leggyakrabban úgynevezett sávós ütemtervben vagy Gantt-diagramban foglalják össze. A diagram bal oldali oszlopa a részletezett feladatokat sorolja fel. A diagram többi része – oszlopai – a projektvégrehajtás időszakait – heteit, hónapjait – jelzi. Az egyes feladatok végrehajtásának idejét az adott feladat sorában húzott, az időszakokat jelentő oszlopokat átszelő sávval jelezzük. Az alábbi ábra a Gantt-diagram formájában elkészült feladattervre mutat egy példát.



3 ábra: Feladatterv (Forrás: Project Cycle Management and Logical Framework Toolkit)

Ha több ember dolgozik egy projekten, hasznos a Felelősség mátrix használata. Ez biztosítja, hogy a projektben résztvevők tudják, hogy mit várnak el tőlük. A különböző tevékenységeket a sorok a szereplőket az oszlopok tartalmazzák. → [S11-C3: Felelősség mátrix kitöltése](#)

4.3 Monitoring

A monitoring olyan felülvizsgálati tevékenység, amellyel egy projekt menedzselhető és a megfelelő mederben tartható. A monitoring a projekt belső menedzsment eszköz, ennek megfelelően a belső irányítás felelősségi körébe tartozik, és az önértékelés igen fontos komponensét képezi a későbbiekben. A monitoring a tervezett és a tényadatok közötti eltéréseket vizsgálja. A menedzsment felelőssége – részben az önértékelés keretében – az eltérések okainak feltárása, és a reakciók, megoldási javaslatok felvázolása. Ha egy projekt előrehaladást nem mérjük, megvalósulását nem monitorozzuk, akkor nem tudjuk irányítani vagy értékelni sem.

Monitoring, értékelés és ellenőrzés – e három feladatkör gyakran együtt kerül említésre, holott

a fejlesztési tevékenységek életciklusában mindhárom jól elkülöníthető szereppel és funkcióval rendelkezik.

A monitoring, ellenőrzés és értékelés definíciója

Definiálhatjuk a három tevékenységet a program életciklusán belül azok alapvető jellemzői, és célja szerint:

A **monitoring** folyamatos adatgyűjtésen alapszik, amely alapján a menedzsment, a döntéshozók vizsgálhatják a tevékenység előrehaladását a kitűzött célok viszonylatában.

Az **ellenőrzés** a folyamatok, tevékenységek állandó felülvizsgálatát jelenti, célja a szabálytalanságok, csalások, visszaélések kiszűrése.

Az **értékelés** a program egészének áttekintése, célja a tevékenység hatásának vizsgálata

4.4 A projekt dokumentációs rendszer

Projekt sikerességi kritériumok

A tapasztalt projektmenedzserek szerint két fő tényező van, amely meghatározza egy projekt sikerességét:

- (1) A megfelelően képzett projekt tagok kiválasztása minden egyes pozícióba
- (2) Egy jól dokumentációs módszertan, amely egyszerűen és könnyen adaptálható a különböző méretű projektekhez .

A projekt kezdetekor a Projekt Indító Dokumentumot (vagy Projekt Okiratot) meg kell alkotni. Ez a projekt célját, szervezetét és működését mutatja be. Az Okiratot minden egyes érdekeltnek jóvá kell hagynia. A dokumentum az alábbi fejezetekből áll:

- Célok
- Munkafolyamatok
- Szervezet
- Menedzsment rendszer
- Mérföldkövek
- Kockázatok és feltételezések

4.5 A projektmenedzser szerepe

Ritkán halad egy projekt telje mértékben a tervek szerint. A projektmenedzsmentnek így nagyon fontos és nehéz feladata az, hogy egy megfelelő kontrollt biztosítson ahhoz, hogy mederbe tartsa az előrehaladást a célok irányába.

Eltételezve a módszertani értelmezésektől, van néhány jellemvonása a sikeres projektmenedzsernek, amelyek érdemes észben tartani. Mivel egy projektmunka csapatmunka, együtt az érdekeltek bevonásával, a jó projektmenedzsernek nem csak tudnia kell gazdálkodni az idővel, de szükséges néhány személyes kompetencia, mint például:

- Kiváló kommunikációs készség
- Képesség a csapatmunkára
- Kiváló interperszonális képesség
- Tárgyalókészség

Sok kisebb szervezet nem alkalmaz teljes állású projektmenedzsert és általános az, hogy egy projekt csapat csak egy speciális feladatra áll össze. Mivel a legtöbb ember formálisan nem képzett a projekt módszertanban, egy projekt csapatban vállalt szerep kiváló tanulási lehetőség, amely a személyes karrierlehetőségek fokozása szempontjából is fontos.

A 21. században nem csak a hatékonyság növelése a követelmény egy projektmenedzser irányában, hanem hogy vegye figyelembe a fenntarthatóság kérdéseit is a munkája során. Ehhez feltétlenül szükséges, hogy minden projekttag teljes mértékben tisztába legyen a fenntarthatóság fogalomkörével. → [S11-C2: Egy jó projektmenedzser jellemzői](#)

Egy projekt megvalósításának nagyon fontos elemei a minőségbiztosítás, az előrehaladás nyomon követése, változáskezelés és a kockázatkezelés kérdése. A kockázatkezelés során először is a projekt tervezése során fontos, hogy minden olyan tényezőt figyelembe vegyünk, amely hatással van a projektünkre. A kockázat annak a lehetősége, hogy valamilyen negatív hatás éri a projektünket. A kockázati naplóba feljegyezzük, kategóriába soroljuk a kockázatokat és meghatározzuk a kockázat minimalizálásához szükséges tevékenységeket. A közügyek kezelése is egy csatlakozó tevékenység, amely érintettek által felvetett problémákkal foglalkozik. Ebben a szakaszban a projektmenedzser a minőségbiztosítás eszközeit is használhatja, mint például a rendszeres találkozók tartása, amelyeken értékelik a projekt 'termék' milyen mértékben felel meg az előre definiált elvárásoknak.

Az előrehaladás nyomon követése és monitoringja is a projektmenedzser felelőssége. Rendszeresen előrehaladási jelentéseket kell készíteni és ezt az érintettek irányába kommunikálni. A projektek természetéből adódik, hogy nem teljesen a tervek zajlanak, így változtatásokat kell tenni az időtartamára, irányára a csapat által végrehajtandó feladatokra vonatkozóan. Ezt teljes mértékben dokumentálni kell a változáskezelés során. A változáskezelés dokumentációja kiterjed a változás igényére, meghatározására és projekt

egészére kifejtett hatására. Ha a változtatást végrehajtják minden érintettet informálni kell ennek következményeiről és a döntést előkészítő alternatívákról.

4.6 Egy projekt befejezési szakasza

Minden projektet egy meghatározott időtartamra terveznek és a projektzárás nagyon fontos feladata a projektmenedzsmentnek. A projektek lezárása a projektek végrehajtásában a végső fázis, melynek során megtörténik az eredményesség teljes körű elemzése, a végső beszámoló, mint dokumentáció elkészítése, valamint a belső és külső értékelés.

A projekt végső elemzése felbecsülhetetlen információforrást biztosít egyfelől a továbbvitel lehetőségeinek feltérképezésére, másfelől más projektek megvalósítása szempontjából.

Ekkor feloszlik a projekt csapat is. Fontos, hogy projektet, annak értékelését követően a megfelelően elkészített projektdokumentációval együtt zárjuk le, amely tartalmazza az elért célokat, a projekt tervekhez viszonyított teljesítményt, költségvetést és a szükséges időt.

Minőség-ellenőrzés - fenntarthatóság

A fenntarthatóság kérdésénél tisztázni kell, hogy a projekt kedvezményezettjei a projekt végét követően fenntartják-e a projekt eredményeit. Tartalmazhat egy értékelést arra vonatkozóan, hogy a projektben résztvevők milyen anyagi eszközökkel támogatják az eredmények fenntartását.

Amint az ebből az oktatási segédletből is kiderül, egy projekt megtervezése és megvalósítása nem a legkönnyebb feladatok egyike. Természetesen nem az volt a cél, hogy bárkit is elriasszunk a projektek megvalósításától, hanem hogy alapos és gondos tervezés előzze meg a projekt munkálatok elindítását, mert így nagyobb eséllyel tudunk sikert elérni. Az alapos munkával nem csak szervezeteink felé tartozunk felelősséggel, hanem mindazok felé is, akik projektjeink kedvezményezettjei. Ha mi nem jól végezzük munkánk, leginkább ők látják kárát, mert nem lesznek az ő helyzetüket javító, támogató megoldások, képzések.

5. Felhasznált irodalom

Források

Equalhungary.hu (2006) - Projektciklus Menedzsment és Logikai Keretmátrix kézikönyv - Gyakorlati útmutató fejlesztési partnerségek létrehozására és működtetésére az EQUAL programban

European Commission (2004). Project Cycle Management Guidelines

GB EQUAL Support Unit (2004) - A Project Cycle Management and Logical Framework Toolkit – A practical guide for Equal Development Partnerships

Szűts László (2009)- Pályázatírás, pályázati projektmenedzsment. Csongrád Megyei Kereskedelmi és Iparkamara

VÁTI Kht Országos Vidékfejlesztési Iroda, DLG, Netherlands (2002) - “Hogyan tervezhetőek életképes vidékfejlesztési projektek?” practical handbook -.Budapest

World Bank (2005). The logframe Handbook; A Logical Framework Approach To Project Cycle Management. (Downloaded from: http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSCContentServer/WDSP/IB/2005/06/07/000160016_20050607122225/Rendered/PDF/31240b0LFhandbook.pdf)

További olvasmányok

Dr. Kovács Katalin (2006): Projekttervezés és projektciklus-menedzsment ismeretek a közigazgatásban

TKA (2004): Projekttervezés, pályatzatkészítés, projektvégrehajtás. Tempus Közalapítvány

Linkek

www.nfu.hu

www.ec.europa.eu

7. Segédanyagok

A komponens: A projekt fogalma, a projektciklus menedzsment alapjai

S11-A1: Power Point prezentáció: A projekt ciklus menedzsment alapjai

S11-A2: A projekt feladatok és napi feladatok közti különbségek

S11-A3: A projektek negatív és pozitív hatásai

B komponens: A projektek tervezése, Logikai Keretmátrix

S11-B1: Power Point prezentáció: a projektek tervezése, Logikai Keretmátrix

S11-B2: Probléma fa - Célfá

S11-B3: A projekt érintettjeinek elemzése

S11-B4: Egy Logframe Mátrix felépítése I

S11-B5: Egy Logframe Mátrix felépítése II

C komponens: A projektek megvalósítása

S11-C1: Power Point prezentáció: A projektek megvalósítása

S11-C2: Egy jó projektmenedzser jellemzői

S11-C3: Felelősség mátrix kitöltése