

**Budapest Főváros XV. kerület Rákospalota, Pestújhely,  
Újpalota Önkormányzata Polgármesteri Hivatala**

**Projektmenedzsment szabályzat**

Budapest, 2009. október 9.

IFUA Horváth & Partners Kft.  
H-1119 Budapest  
Fehérvári út 79.  
Telefon: +36 (1) 382 88 88  
Fax: +36 (1) 382 88 89  
company@ifua.hu  
<http://www.ifua.hu>  
A HORVÁTH & PARTNERS  
csoporthoz tagja

---

## Tartalom

---

<b>1. ÁLTALÁNOS RENDELKEZÉSEK</b>	<b>3</b>
1.1. A Szabályzat célja	3
1.2. Projektmenedzsment fogalmak	3
<b>2. PROJEKTSZERVEZET RENDJÉNEK SZABÁLYOZÁSA</b>	<b>6</b>
2.1. Projektszervezet és szerepek	6
2.2. A projektszereplők és szerepek megoszlása	8
2.3. A projektekkel kapcsolatos hatáskörök és felelőségi szabályok	10
2.3.1. Hatásköri szabályok	10
2.3.2. Felelőségi szabályok	11
<b>3. PROJEKT FOLYAMATOK ÉS HOZZÁJUK KAPCSOLÓDÓ KOCKÁZATI TÉNYEZŐK</b>	<b>13</b>
3.1. Projektgenerálás és prioritizálás	13
3.2. Költségvetés tervezése	14
3.3. Pályázatfigyelés	14
3.4. Pályázat / saját projekt indítása	14
3.5. Megvalósíthatósági tanulmány készítése	15
3.6. Műszaki tervek elkészítése	16
3.7. Pályázati cég kiválasztása (amennyiben szükséges) és a pályázat elkészítése	16
3.8. Támogatási szerződés kötése	17
3.9. Kivitelező cég megbízása	17
3.10. Végrehajtás / végrehajtás koordinálása	18
3.11. Projekt zárása és értékelése	20
3.12. Projekt fenntartása	20
3.13. A projektek beszámolási folyamata	21
3.14. Változtatáskezelés	22
3.15. Projektek követése, jelentések készítése	24
<b>4. A PROJEKT SORÁN ALKALMAZOTT DOKUMENTUMOK</b>	<b>26</b>
<b>5. MELLÉKLET: SABLONOK A PROJEKT SORÁN ALKALMAZOTT DOKUMENTUMOKRA</b>	<b>32</b>

## 1. Általános rendelkezések

Budapest Főváros XV. kerület Rákospalota, Pestújhely, Újpalota Önkormányzata (Önkormányzat) az elmúlt időszakban jelentős sikereket ért el pályázatával az Új Magyarország Fejlesztési Terv (ÚMFT) ÁROP (Államreform Operatív Program) programjában. Az elnyert pályázati forrásból megvalósítani kívánt projektek végrehajtása a Polgármesteri Hivatal keretein belül történik. Az ÚMFT keretein belül megvalósítandó projektek, valamint egyéb pályázati forrásokból, illetve önkormányzati önerőből megvalósítandó projektek végrehajtására Budapest Főváros XV. kerület Rákospalota, Pestújhely, Újpalota Önkormányzata Polgármesteri Hivatala (továbbiakban XV. kerületi Önkormányzat) az alábbi Projektmenedzsment Szabályzatot (továbbiakban: Szabályzat) alkotja.

### 1.1. A Szabályzat célja

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

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

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

### 1.2. Projektmenedzsment fogalmak

A Szabályzat az alábbi fogalmakat definiálja a XV. kerületi Önkormányzat projektmenedzsment módszertanának alapelemeiként:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Projektportfólió menedzsment:** Egy szervezeti projektjeinek koordinált menedzselése.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Ütemezés:** A projekt tevékenységeinek sorrendje és időbeli elhelyezkedése.

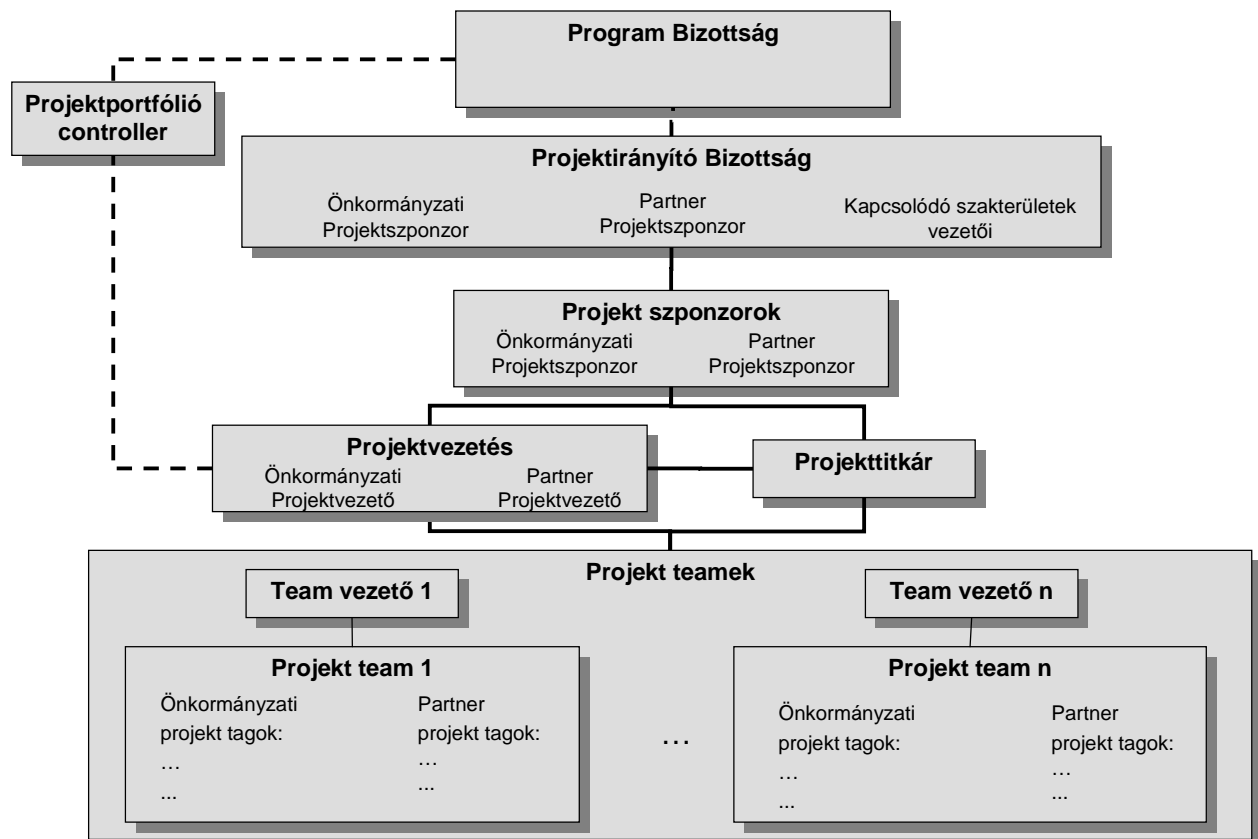
**Változtatás kontroll rendszer (Change Control System):** Olyan formális és dokumentált eljárások összessége, melyek meghatározzák, hogyan mérik és elemzik a projekt teljesítményt, illetve, milyen lépésekben zajlik a hivatalos projekt dokumentumok módosítása

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

## 2. Projektszervezet rendjének szabályozása

### 2.1. Projektszervezet és szerepek

Az Önkormányzat projektjeiben alkalmazott általános projektszervezetet az alábbi ábra szemlélteti:



A szereplők feladatai a következők:

#### Program Bizottság:

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

*A Program Bizottság szerepét a XV. kerületi Önkormányzat esetében a Képviselő-testület látja el.*

#### Projektirányító Bizottság:

A Projekt Irányító Bizottság (PIB) az egyes projektek legfelsőbb döntéshozó szervezete. A PIB feladata a projekt során felmerülő felsővezetői döntést igénylő kérdések megfelelő időben történő megvitatása, az elkészült dokumentumok véleményezése, valamint a meghozott döntések egyértelmű és összehangolt kommunikálása a szervezeten belül.

*A PIB tagjai a projektekhez alkalmazkodva folyamatosan változnak.*

### **Projektszponzor:**

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

A projektszponzor bízza meg a projektvezetőt, majd a projektvezetővel kitölteti a PAD-ot. A projektek végrehajtása után aláírásával átveszi a projekt eredményeit.

Szükség esetén támogatja a Projektvezetőt a Kapcsolódó hivatali szakterületekkel való együttműködésben.

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

### **Projektvezető:**

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

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

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

A projektvezető folyamatosan jelentéseket készít a projektportfólió controller számára, melyek tartalmazzák az erőforrásokra vonatkozó tényadatokat, valamint a projekt előrehaladását. Amennyiben módosulnak a projekt tervadatai, a változásokról értesíti a projektportfólió controllert és a projektszponzort.

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

*A projektvezető szerepét jellemzően a Projekt Iroda munkatársai és a kapcsolódó hivatali szakterületek munkatársai látják el.*

### **Szakmai vezető:**

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

### **Projekttitkár:**

Az egyes projektek adminisztratív feladatait elvégző munkatárs. A projekttitkár a projektvezető operatív munkáját segíti. Megszervezi a megbeszéléseket, szétküldi a meghívókat, a projektmegbeszélésekről emlékeztetőt készít. Vezeti a feladatlistákat,

ellenőrzi a határidők teljesülését. A Projekttitkár fontos feladata projektkultúra és módszertan terjesztése, valamint a sablonok használata és terjesztése.

### **Projektportfólió controller**

A projektportfólió controller végzi a kialakított prioritizálási módszertan alapján a projektigények prioritizálásának támogatását, valamint a tapasztalatok alapján a prioritizálási módszertan folyamatosan fejlesztését és terjesztését. A projektindítási döntések nagyobb elfogadása érdekében a projektportfólió controller feladata a módszertan kommunikálása a projekt résztvevői felé.

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

A projektportfólió controller feladata az elfogadott projektek átfogó, éves szintű tervezése, különös tekintettel az erőforrások tervezésére. A projektek éves tervezésének eredményeként láthatónak kell lennie a projektek egymáshoz való viszonyának, időbeli ütemezésüknek.

Az éves tervezésen túl folyamatos erőforrás-controllingot kell végezni a futó és az év közben induló új projektekre vonatkozóan. Amennyiben erőforrás-ütközés lép fel, a projektportfólió controller feladata javaslat megfogalmazása a probléma megoldására. Javaslat lehet pl. a projektek átütemezésére, felfüggesztése, leállítására.

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

A projekt zárójelentéseket ellenőrzi. A projekt lezárulta után terv-tény jelentést készít, mely tartalmazza az összes PAD-ban szereplő tervadatot és azok tényleges, megvalósult értékeit is.

A projektportfólió controller feladata a projektvezetők támogatása szakmai, módszertani kérdésekben és a módszertan kommunikálása a projektek résztvevői felé.

### **Team vezető:**

A projekt egy részterületére alapított projekt team munkáját szakmai és/vagy operatív irányítását végző személy. A projektvezetőnek és a szakmai vezetőnek számol be. Kisebb projektekben nem feltétlenül szükséges team vezető alkalmazása.

### **Projekt team tag: (= team tag):**

A projekt munkában a projektvezető, a szakmai vezető, illetve a team vezető irányítása alatt résztvevő személy. A projekt ideje alatt kapacitásáról a PAD-ban foglaltak szerint a projektvezetés rendelkezik.

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

## **2.2. A projektszereplők és szerepek megoszlása**

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

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



	Önkormányzat vezetői	Projekt Iroda munkatársak	Kapcsolódó hivatali szakterületek munkatársai	Önkormányzati intézmények vezetői, munkatársai	Külső megbízottak
Program Bizottság	<b>X</b>				
Projektötlet gazdája	<b>X</b>	x	x	<b>X</b>	x
Projektirányító Bizottság	<b>X</b>		x	<b>X</b>	
Projektszponzor	<b>X</b>		x		
Projektvezető		<b>X</b>	x	<b>X</b>	
Projekttitkár		<b>X</b>	<b>X</b>		
Projektcontroller		<b>X</b>			
Team vezető – team tag		x	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Pályázatíró		<b>X</b>	x	x	x
Közbeszerző		<b>X</b>			
Háttérterv, elemzés készítő		<b>X</b>	<b>X</b>		x
Fővállalkozó (operatív kivitelezés vezető)					<b>X</b>
Kivitelező					<b>X</b>
Műszaki ellenőr, minőségbiztosító		<b>X</b>	<b>X</b>		x
Jogász		<b>X</b>	<b>X</b>		

Jelölések: **X**: elsődleges (javasolt) szerep betöltő

x: esetleges szerep betöltő

A táblázatban szereplő csoportokon belül az alábbi szereplőket értjük:

#### Önkormányzat vezetői:

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

- Képviselő-testület,
- bizottságok,
- polgármester,
- alpolgármester,
- jegyző.

#### Projekt Iroda munkatársai:

A Projekt Irodán dolgozó munkatársak, akik munkaköri leírásuk alapján a rájuk bízott projektek irányítási, szervezési, adminisztrációs és controlling feladatait látják el, illetve a pályázási és közbeszerzési területen dolgoznak. Munkaidejük teljes egészét a projektekkel kapcsolatos feladatok teszik ki.

#### Kapcsolódó hivatali szakterületek munkatársai:

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

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

A kapcsolódó hivatali szakterület vezetőjének a projektvezetőt szakmailag támogatnia kell (tanácsadás).

#### **Önkormányzati intézmények munkatársai:**

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

#### **Külső megbízottak:**

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

### **2.3. A projektekkel kapcsolatos hatáskörök és felelőségi szabályok**

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

Az alábbiakban a projektektől függetlenül működő szereplők hatásköri és felelőségi szabályait részletezzük, a többi szereplő a projektben betöltött (projekt)szerepe szerint jár el.

#### **2.3.1. Hatásköri szabályok**

##### *2.3.1.1. A Képviselő-testület*

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

##### *2.3.1.2. A polgármester*

- a. jóváhagyja az adott évben tervezett projektek listáját,
- b. pályázatos projektek esetében dönt a pályázat elindítására vonatkozó előterjesztés Képviselő-testület elé terjesztéséről,
- c. pályázatos projektek esetében jóváhagyja a beadandó pályázatot,
- d. a projektek lebonyolításához szükséges közbeszerzési eljárás keretében dönt a Közbeszerzési szabályzat alapján hatáskörébe tartozó kérdésekben,

- e. pályázatos projektek esetén az Önkormányzat képviselőjében jóváhagyja a Támogató által biztosított forrásra vonatkozó szerződést, illetve más, a projektek lebonyolításához szükséges szerződéseket,
- f. a projektek lebonyolítását a havi beszámolók alapján nyomon kíséri, szükség szerint beavatkozik a folyamatba,
- g. a projekt lezárásakor átveszi a projekteredményt, jóváhagyja a teljesítésigazolást.

#### 2.3.1.3. A jegyző

- a. javaslatot tesz a polgármesternek az adott évben tervezett projektek listájára,
- b. pályázatos projektek esetében gondoskodik a pályázat elindítására vonatkozó előterjesztés előkészítéséről,
- c. pályázatos projektek esetében gondoskodik a beadandó pályázat elkészítésének törvényességi ellenőrzéséről, a beadandó pályázatot ellenjegyzi,
- d. a projektek lebonyolításához szükséges közbeszerzési eljárás keretében elvégzi a Közbeszerzési szabályzat alapján hatáskörébe utalt feladatokat,
- e. a projektek lebonyolítását folyamatosan nyomon kíséri, szükség szerint beavatkozik a folyamatba,
- f. gondoskodik a szerződések aláírásra történő előkészítéséről,
- g. gondoskodik a megkötött szerződések pénzügyi teljesítéséről.

#### 2.3.2. Felelősségi szabályok

##### 2.3.2.1. A Képviselő-testület felelős

- a. az adott évben tervezett projektek lebonyolításához szükséges önerő biztosításáért,
- b. a projekt lebonyolítása során felmerülő többletköltségek biztosításáért.

##### 2.3.2.2. A polgármester felelős

- a. az adott évben megvalósítani tervezett projektek listájának összeállításáért,
- b. a beadandó pályázat jóváhagyásáért,
- c. a projektek lebonyolításához szükséges közbeszerzési eljárás keretében a Közbeszerzési szabályzat alapján hatáskörébe tartozó feladatok megvalósításáért,
- d. a projekt lebonyolításához szükséges szerződések megkötéséért,
- e. a lebonyolítás nyomon követéséért, szükség szerint intézkedések meghozataláért,
- f. a projekteredmény átvételéért.

##### 2.3.2.3. A jegyző felelős

- a. a pályázatos projektek esetében a pályázat elindítására vonatkozó előterjesztés elkészítéséért,
- b. a lebonyolítás nyomon követéséért, szükség szerint intézkedések meghozataláért,
- c. a hatáskörébe tartozó feladatok megvalósításáért, feltéve, hogy a Szabályzat már felelőst nem jelöl meg,

2.3.2.4. *A jegyző hatáskörébe tartozó feladatok közül a Projekt Iroda munkatársa felelős az alábbiak végrehajtásáért*

- a. az adott évben tervezett projektlista, és tartalmi, erőforrás szerinti prioritizálásának előkészítéséért,
- b. a pályázatok figyeléséért, és döntéshozók elé terjesztéséért,
- c. amennyiben rendelkezik a megfelelő kapacitással és kompetenciával, a pályázatok megírásáért, és a hiánypótlandó dokumentumok előkészítéséért,
- d. a projektitkari és projektportfólió controlleri feladatok ellátásáért,
- e. a kéthetente és havonta megrendezésre kerülő beszámolók elkészítéséért, és ehhez a projektvezetőktől adatok bekéréséért.

2.3.2.5. *A jegyző hatáskörébe tartozó feladatok közül a Pénzügyi Osztályvezető felelős az alábbiak végrehajtásáért*

- a. a pályázatos projektek esetében a beadandó pályázatok költségvetésének ellenőrzéséért,
- b. a teljesítésigazolás után a szerződésekből fakadó pénzügyi kötelezettségek teljesítéséért.

2.3.2.6. *A jegyző hatáskörébe tartozó feladatok közül a projekt lebonyolításába bevont külső megbízott felelős az alábbiak végrehajtásáért*

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

2.3.2.7. *A jegyző hatáskörébe tartozó feladatok közül a projekt tárgya szerint érintett osztályvezető felelős az alábbiak végrehajtásáért*

- a. Ellátja a szakmai közreműködést, véleményezést a projektek végrehajtása során.
- b. Biztosítja a projektbeli szakmai munkához szükséges emberi erőforrásokat.

### 3. Projekt folyamatok és hozzájuk kapcsolódó kockázati tényezők

A projekt teljes folyamata a következő fázisokból áll:

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

A végrehajtással párhuzamosan zajlanak a következők:

- A projektek beszámolója
- Változtatáskezelés
- Projektek követése, jelentések készítése

#### 3.1. Projektgenerálás és priorizálás

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

**Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:**

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

**Alkalmazandó módszerek, technikák:**

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

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

### 3.2. Költségvetés tervezése

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

#### Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:

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

#### Alkalmazandó módszerek, technikák:

A költségvetés tervezése a Polgármesteri Hivatal valamennyi osztályának bevonásával,  
többkörös egyeztetéssel készül el. A bizottságok és a Képviselő-testület további módosító  
javaslatokkal él a végleges keretszámok kialakításához.

### 3.3. Pályázatfigyelés

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

#### Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:

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

#### Alkalmazandó módszerek, technikák:

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

### 3.4. Pályázat / saját projekt indítása

A pályázat / saját projekt indítása során az előkészítők meghatározzák a projekt célrendsze-  
rét, terjedelmét, fázistervét és durva erőforrástervét. A projekt terjedeleme (project scope) de-  
finíciója meghatározza a projekt határait térben, időben, költségben, megjelöli az érintett

szakterületeket, szervezeteket, folyamatokat. Ha korábban rendelkezésre állt az előzőek szerint elkészített előzetes projektterv, annak felülvizsgálata történik. Az előzetes projektterv alapján előterjesztés készül, mely a Képviselő-testület elé kerül jóváhagyásra.

#### Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:

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

#### Alkalmazandó módszerek, technikák:

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

A szakmai koncepció kidolgozásához az adott szakterület módszerei alkalmazandók.

### 3.5. Megvalósíthatósági tanulmány készítése

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

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

#### Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:

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

**Alkalmazandó módszerek, technikák:**

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

**3.6. Műszaki tervek elkészítése**

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

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

**Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:**

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

**Alkalmazandó módszerek, technikák:**

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

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

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

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



**Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:**

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

**Alkalmazandó módszerek, technikák:**

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

**3.8. Támogatási szerződés kötése**

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

**Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:**

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

**Alkalmazandó módszerek, technikák:**

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

**3.9. Kivitelező cég megbízása**

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

A projektek megvalósítását, a kivitelezést jellemzően külső szakértővel végezteti az Önkormányzat. A külső megbízott kiválasztására közbeszerzési eljárás keretén belül kerül sor. Az Önkormányzat Közbeszerzési szabályzata szerint meghatározott szereplők bekapcsolódnak a projektbe.

**Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:**

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

**Alkalmazandó módszerek, technikák:**

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

**3.10. Végrehajtás / végrehajtás koordinálása**

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

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

<b>Fővállalkozó nélkül</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Polgármesteri Hivatal oldali projektvezető feladatai</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt tervezése (végrehajtás)</li> <li>• Beszállítók kezelése</li> <li>• Projekt összefogása</li> <li>• Operatív projektmenedzsment</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Beszállítók feladatai</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Szerződés szerinti végrehajtás</li> <li>• Készültség riportálása</li> </ul> </li> </ul>
<b>Fővállalkozó bevonásával</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Polgármesteri Hivatal oldali projektvezető feladatai</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Végrehajtás tervezés minőségbiztosítása</li> <li>• Fővállalkozó beszámoltatása</li> <li>• Eredmények minőségcontrollja</li> <li>• Eredmények átvétele</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Fővállalkozó feladatai</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Végrehajtás tervezése</li> <li>• Szerződés végrehajtása</li> <li>• Alvállalkozók kezelése</li> <li>• Operatív projektmenedzsment</li> </ul> </li> </ul>

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

**Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:**

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

**Alkalmazandó módszerek, technikák:**

A változtatás kontroll tevékenység lépései:

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

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

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

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

### 3.11. Projekt zárása és értékelése

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

#### Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:

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

#### Alkalmazandó módszerek, technikák:

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

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

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

### 3.12. Projekt fenntartása

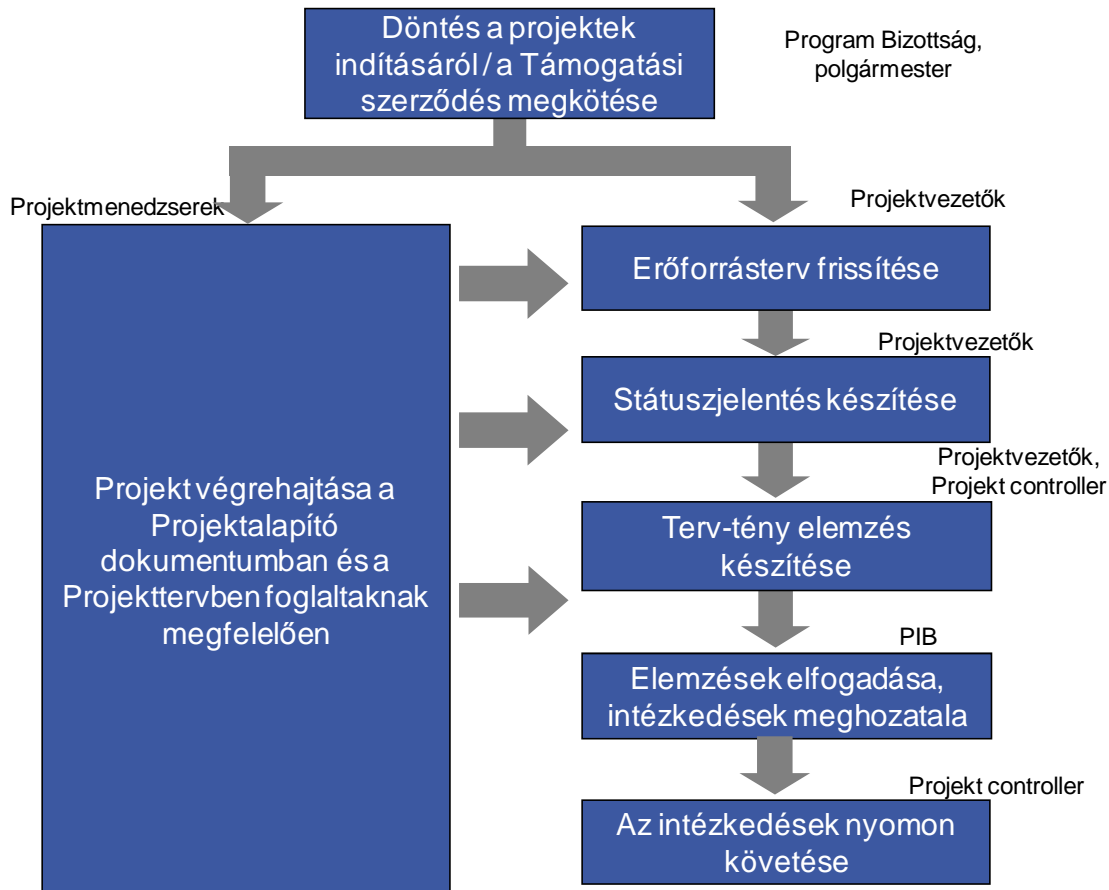
A pályázatos projektek esetében 5 évig beszámolási kötelezettség terheli az Önkormányzatot a Kiíró felé. A projekt fenntartása már nem a projekt része, a működtetés szakasza. A Kiíró által meghatározott sablonok alapján projektfenntartási jelentések, hatáselemzések készülnek a Kiíró felé. Az elemzések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

#### Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:

Kockázati tényező	Kockázati tényező kezelési módja
A projekt fenntartása magasabb finanszírozási forrást igényel a tervezettnél.	Alternatív külső források bevonásának vizsgálata (pl.: hitelfelvétel, PPP konstrukció), vagy saját erőből történő megvalósítás. Projekteredmények felszámolása abban az esetben, ha a visszafizetendő támogatási összeg alacsonyabb, mint a fenntartás költsége lenne.

### 3.13. A projektek beszámolási folyamata

A végrehajtás során a projektvezetőnek, projekttagoknak, a projektportfólió controllernek, a projekttitkárnak, valamint a kapcsolódó hivatali szakterületeknek aktívan együtt kell dolgoznia. A végrehajtásról rendszeres beszámolókat kell készíteniük, melyet kéthetente a PIB elé, havonta pedig a PIB mellett a polgármester felé terjesztenek.



1. A projektek végrehajtásának, végrehajtatásának felelőse a projektvezető.
2. A projektvezető a végrehajtás során, kéthetente, hétfői leadási határidővel az általa vezetett projektekről státuszjelentést készít. (A státuszjelentés sablonját a Projektszabályzat Melléklete tartalmazza.)

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

3. Az erőforrásterv frissítését a Projektvezetőnek a projektportfólió controller számára kell megküldenie.
4. Az erőforrásterv frissítését a Projektvezetőnek a Projektportfólió controller által megküldött Excel táblában kell frissítenie. (Az erőforrásterv sablonját a Szabályzat Melléklete tartalmazza.)

Amennyiben a frissített projektterv a Projektalapító dokumentumban és a projekttervben foglaltakhoz képest nem tartalmaz jelentős eltérést (a projekt határidejét nem érinti, csak belső erőforrások átcsoportosításáról van szó) úgy a projektvezető az erőforrásterv frissítést saját hatáskörben elvégezheti. Ellenkező esetben Változtatáskezelést kell alkal-

mazni a 4.2. *Változtatáskezelés* fejezetben leírtaknak megfelelően. A Közbeszerzési szabályzatnak megfelelően a bizottságok jogosultak dönteni a beszerzési értékek módosulása esetén.

5. A státuszjelentést a projektvezető eljuttatja a projektportfólió controllernek.
6. A Projektportfólió controller feladata, hogy a frissített projektervek betöltését követően ellenőrizze, hogy túlzott erőforrás felhasználás a frissítések következtében nem lépett-e fel. Amennyiben a tervezett erőforrást meghaladó felhasználás lépett fel, arra felhívja a döntéshozók figyelmét.  
  
Amennyiben az ellenőrzés során kiderül, hogy a projektek erőforrás-ütközés miatt a frissített tervek szerint nem valósíthatók meg, a Projektvezető feladata, hogy az erőforrás-ütközés feloldására javaslatot tegyen a PIB-nek.
7. Amennyiben a PIB – szükség esetén a Kapcsolódó hivatali szakterületekkel közösen – saját hatáskörben fel tudják oldani az erőforrás problémát, úgy intézkednek. Ellenkező esetben a problémát a projektvezetőnek a Program Bizottság elé kell terjesztenie, az erőforrás-ütközés feloldására vonatkozó javaslattal együtt.
8. A Program Bizottság a projektvezető javaslata, valamint a projektszponzor véleménye alapján dönt az erőforrás-ütközés feloldásáról.
9. A döntés megszületéséig a megváltozott projekt erőforrásterve, amely az erőforrás-ütközést generálta, nem tekinthető jóváhagyottnak, így a döntés időpontjáig csak az eredetileg meghatározott erőforrások vehetők igénybe.
10. Az egyes projektek állásáról szóló beszámolás során a fentiekben leírt folyamatot
  - A státuszjelentés esetében kéthetente kell végrehajtani. A beszámolót elfogadó PIB ülések kéthetente, szerda 9.00 órai kezdő időponttal kerülnek megrendezésre.
  - A beszámolók elkészítése, az erőforrástervek frissítése havonta történik (minden második PIB ülés alkalmával), melyet a PIB a polgármester felé is megküld.
11. A projektportfólió controller a meghozott intézkedések megvalósulását nyomon követi, és erről az intézkedések megtörténtéig folyamatosan beszámolót készít a PIB felé.
12. A projektportfólió controller minden esetben ellenőrzi, hogy az erőforrásterv frissítése (vagy amennyiben nincs változtatás, úgy ennek jelzése) az előírt időben megtörtént-e. Amennyiben a projektportfólió controller a projektvezetőtől az információt határidőre nem kapja meg, úgy jelzi azt a projektvezetőnek. Ha az információt a projektvezető továbbra sem adja meg, a projektportfólió controller jelzi e-mailben, vagy írásos formában a projektszponzornak a projektvezető mulasztását.

### 3.14. Változtatáskezelés

Változtatáskezelést a projekt bármely résztvevője kezdeményezhet. A változtatásokról a Projektvezető dönt, ha a projekt főbb kereteit nem érinti a változtatás, csak belső erőforrás át-csoportosításról van szó.

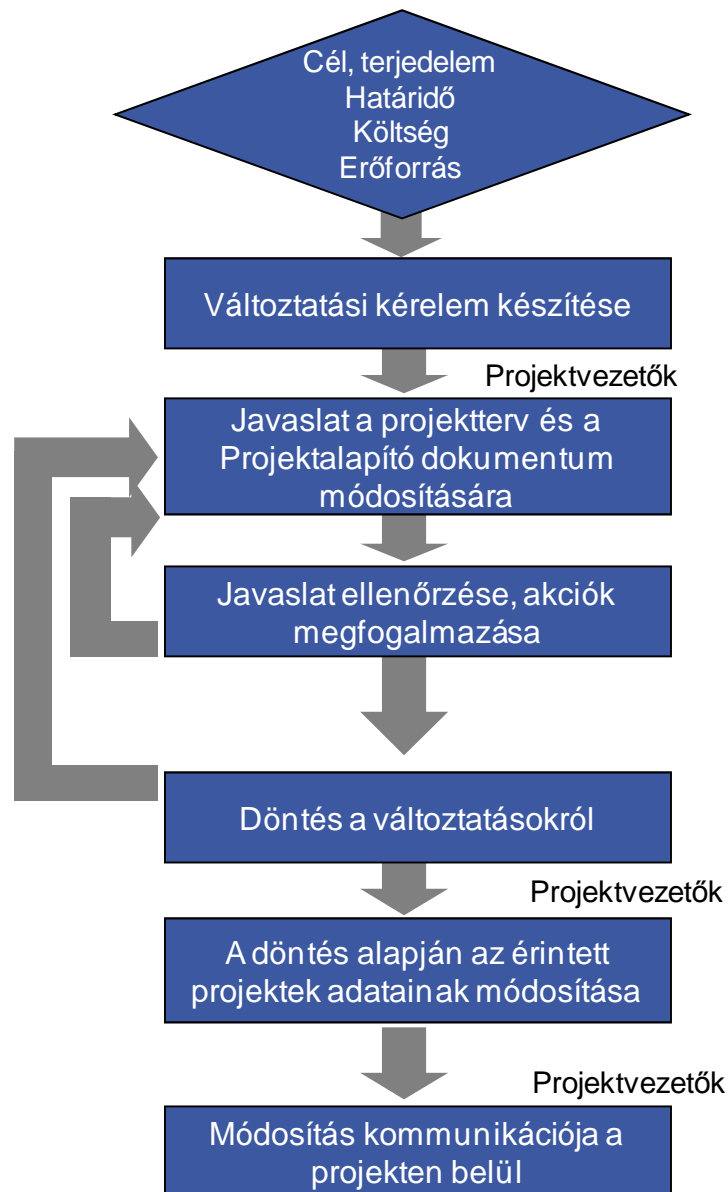
Amennyiben a tervezett költségvetés túllépése generálja a változtatást, a Program Bizottságot kell bevonni.

A változtatásokról tehát a Képviselőtestület dönt,

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

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

A változtatáskezelés sematikus folyamatát mutatja be az alábbi ábra.



Amennyiben a projekt

- célja, terjedelme,
- határideje,
- költsége, vagy
- erőforrásterve

változik, azt a változtatáskezelés folyamata szerint kell kezelni.

1. A változtatáskezelés első lépése során a projektvezető (a teamvezetőt bevonva) változtatáskezelőt készít (A Változtatáskezelő sablonját a Projektszabályzat Melléklete tartalmazza.), mely magában foglalja a változtatással érintett projektszakasz leírását, a változtatás hatását a projekt egészére. A változtatáskezelési kérelem igény oldalát a változtatást kérő tölti ki, míg a hatás oldalát a projektvezető.

2. Ezzel párhuzamosan a projektvezetőnek javaslatot kell készítenie a projektterv és a Projekталapító Dokumentum, valamint a (pályázatos projektek esetében) pályázat változtatására vonatkozóan is, amennyiben a változtatás mértéke az eredeti projekttervhez képest meghaladja a 10%-ot. Ennél kisebb mértékű változtatás esetén a Projekталapító Dokumentum módosítására nincs szükség.
3. A projektterv és a Projekталapító dokumentum javasolt módosítását a projektvezetőnek a Projektportfólió controller számára kell elküldenie. A projektportfólió controller ellenőrzi a javasolt módosításokat és javaslatokat (akciókat) fogalmaz meg, amennyiben ezt a szükséges erőforrások szükségessé teszik.
4. A változtatási kérelmet a projektvezetőnek időben kell jeleznie mind a PIB felé, mind a projektportfólió controller felé. Utóbbira azért van szükség, hogy a projektportfólió controller az összes futó, illetve induló projekt áttekintésével javaslatot tudjon adni a kért változtatások kezelésére.
5. A változtatási javaslatot úgy kell a PIB elé terjeszteni, hogy az tartalmazza a projektportfólió controller értékelését a változtatás által érintett többi projektre vonatkozóan. Ez a projektvezető és a projektportfólió controller együttes felelőssége.
6. A projektvezető javaslata, valamint a PIB véleménye alapján a polgármester, szükség esetén a Program Bizottság dönt az érintett projektek módosításairól. (Pl. egy projekt megnövekedett erőforrásigénye miatt a pályázati dokumentáció módosítása)
7. Az elfogadott döntés alapján az érintett projektek adatait a központi nyilvántartásban a projektportfólió controllernek módosítani kell.
8. Az elfogadott döntéseket az összes érintett projekt minden résztvevőjének kommunikálni kell. Ez a projektvezetők feladata.

### **3.15. Projektek követése, jelentések készítése**

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

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



Adatlap / Jelentés neve	Címzett	Időpont, időszak
Projektötlet lista	Polgármester	Költségvetés elfogadása előtt 1,5 hónappal Frissítése év közben folyamatosan
Projektjavaslatok elemzése finanszírozás és fenntarthatósági keretek alapján	Polgármester	Költségvetés elfogadása előtt 1 hónappal Frissítése év közben folyamatosan
Engedélyezett projektek listája	Jegyző Polgármester	Költségvetés elfogadásával egyidejűleg
Éves terv a projektek megvalósítására	Polgármester	Költségvetés elfogadásával egyidejűleg
Releváns pályázatok listája	Jegyző Polgármester	Költségvetés elfogadásával egyidejűleg
Terv-tény elemzés egyes projektekről	Projektvezető PIB	Havonta
Várható értékek a projektről	PIB	Kéthetente
Terv-tény elemzés projektcsoporthoz	Jegyző Polgármester	Havonta
Várható értékek projektcsoporthoz	Jegyző Polgármester	Havonta
Túlterhelt erőforrások listája	Projektvezető Jegyző Polgármester	Új projekt indításakor Erőforrásterv frissítésekor
Túlterhelt erőforrások projektjei	Jegyző Polgármester	Új projekt indításakor Erőforrásterv frissítésekor

## 4. A projekt során alkalmazott dokumentumok

### **Releváns pályázatok listája**

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

### **Projektötlet:**

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

### **Projektötletek listája**

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

### **Projektjavaslat adatlap:**

- Célja:** Az ötletből akkor lesz projektjavaslat, ha a Projektjavaslat adatlap kitöltésre került és a polgármester elfogadta.
- Előállítás:** Az elfogadott projektötletek javaslattá válásához kötelező a Projektjavaslat adatlap elkészítése. A Projektjavaslat adatlap kitöltése a projektötlet gazda vagy a kinevezett projektvezető feladata.

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

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

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

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

### **Projektjavaslatok prioritizálása stratégiai tervnek való megfelelése alapján**

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

Előállítása: A projektportfólió controller a jóváhagyott projektötletek listájához hozzárendeli a megvalósításukhoz szükséges költségeket, a fenntartási költségeket, az elnyerhető pályázati forrást és a pályázat elnyerésének valószínűségét. Az összeállításban a Pénzügyi Osztályvezető szakértő támogatóként vesz részt. Mindezek alapján a polgármester tesz javaslatot a projektek rangsorára. A projektek éves listájának összeállításához ad inputot, ezért az éves költségvetés összeállítása előtt egy hónappal kell elkészíteni.

**Tartalma:** A projektjavaslat adatlapokon szereplő információk alapján sorrendet állít fel a projektötletek között. A fenntartási költségek kiszámítása hosszú távra, esetenként több 10 évre előre történik.

**Elfogadása:** A polgármester tesz rá javaslatot, és a Képviselő-testület fogadja el. A Képviselő-testület a megvalósítás ütemezéséről is dönt.

**Felhasználása:** A forrás és tartalom alapján priorizált lista az adott évben indítani kívánt, engedélyezett projektek listája. Az Önkormányzat költségvetéséhez ad inputot.

#### **Kommunikációs mátrix:**

**Célja:** A résztvevők információs és kommunikációs igényeinek meghatározása, illetve azok kielégítésének megtervezése.

**Előállítása:** A projektvezető állítja össze a projekt indításával egyidejűleg.

**Tartalma:** lásd a mellékletben szereplő mintát. Kis projektek esetében az előállítása a kommunikációs célok szükségessége esetén kötelező.

**Elfogadása:** A projekt indítással egyidejűleg.

**Felhasználása:** A projekt kommunikáció tervezése során a projektvezetés azonosítja az érintettek információs igényeit, és megtervezi azok kielégítésének módját, illetve a felhasználandó technológiát.

#### **Komplex Projekt terv (= projekt terv):**

**Célja:** A projekt megvalósítását a tervezett keretek között tartsa.

**Előállítása:** Hálótervező eszköz (pl.: Openproj, Microsoft Project) használatával. Kis projektek esetén használata nem kötelező.

**Tartalma:** A projekt során végrehajtandó tevékenységekre, azok kapcsolataira, és *ütemezésére*, a felhasználandó *erőforrásokra* vonatkozó terv.

**Elfogadása:** A projekt indítással egyidejűleg.

**Felhasználása:** A projekt nyomon követésére, szükség esetén beavatkozások megtételére.

#### **Projektalapító dokumentum (PAD):**

**Célja:** A projekt terjedelmének meghatározására, az erőforrások igénybevételének engedélyezésére szolgáló dokumentum.

**Előállítása:** A projektvezető állítja össze a projekt indításával egyidejűleg. Kisebb projektek esetében a PAD kitöltése nem kötelező.

**Tartalma:** A projekt létét, az indításához vezető üzleti igényt, célját, leendő termékének főbb jellemzőit rögzítő dokumentum, amely felhatalmazza a megnevezett projektvezetőt a szervezet erőforrásainak projekt érdekében történő felhasználására.

**Elfogadása:** A projekt indítással egyidejűleg.

**Felhasználása:** A projekt indításakor a felhasználandó erőforrások, a projekterjedelmének meghatározására szolgál.

## **Emlékeztető**

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

## **Feladat lista**

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

**Változtatási kérelem:**

A projekt érvényes tervétől való eltérésre vonatkozó kérés. Okozója lehet külső körülmény, annak változása, hiba vagy eltérés a végrehajtás során, korábban a tervben elkövetett hiba felismerése, stb.

**Előállítása:** Bármely projekt team tag kitöltheti és eljuttathatja a projektvezetőhöz.

**Tartalma:** lásd a mintát a mellékletben

**Elfogadása:** Kisebb változtatások esetén (a projekt belső ütemezésére vonatkozóan) a projektvezető dönt az elfogadásáról és arról, hogyan és milyen módon vezeti át a szükséges módosításokat.

Nagyobb változtatások esetén (költségek növekedése a rendelkezésre álló kereten felül) a polgármester, illetve a Képviselő-testület dönt az elfogadásáról, és arról, hogy milyen módon vezeti át a szükséges módosításokat. A változtatási kérelem bekerül az archivált projekt dokumentációba.

**Felhasználása:** A projekt céljának, terjedelmének, költségvetésének megváltoztatása e dokumentum alapján történik.

**PIB projektbeszámoló:**

**Célya:** A projekt valamely szakaszának, tevékenységének állapotát, az abban végzett múltbeli teljesítményt és a várható értékeket összefoglaló dokumentum.

**Előállítása:** A projektvezető állítja össze kéthetente a státuszjelentést, amelyet a PIB ülésen tárgyalnak meg. A terv-tény összehasonlítást a projektvezetők segítségével a projektportfólió controller állítja össze havi bontásban, minden második PIB ülésre.

**Tartalma:** A projekt és a projektportfólió működésének nyomon követése érdekében terv-tény összehasonlításokat és a projektek várható eredményeit tartalmazza Word és Excel formátumban. A terv-tény elemzés a határidőkre, a költségekre, a projekt készültségi állapotára és az erőforrás felhasználásra vonatkozóan tartalmaz adatokat.

A teljesítmény jelentés tartalmazza a projekt státusz jelentést, a terv-tény összehasonlítást és az Excel alapú beszámolósablont is.

Állapot jelentést a projekt dokumentáció elkészítésére vonatkozóan is javasolt készíteni. Ebben az esetben a rendelkezésre álló, és a hiányzó dokumentumok listáját, az ahhoz tartozó határidőket és felelősöket kell feltüntetni a sablonon. Ezeket az adatokat a projektjavaslat adatlap kibővítésével, az ún. projektadatlapon kell rögzíteni.

Kis projektekre vonatkozóan a havi bontású beszámolót kell elkészíteni, melyet a projektportfólió controller valamennyi projektre vonatkozóan elkészít.

**Elfogadása:** A kéthetente tartandó PIB üléseken, illetve a havi felsővezetői szintű beszámolókkal egyidőben a PIB, illetve a polgármester fogadja el.

**Felhasználása:** A projekt teljesítésének nyomon követésére szolgáló dokumentum, amelyet a kéthetente és havonta tartandó PIB üléseken fogadnak el. Szükség esetén beavatkozások megtétele, változtatáskezelési eljárás folytatása szükséges.

**Teljesítésigazolás:**

Célja: A projektszakasz eredményeinek lezárása, és a szállítók felé rögzítése hivatalos formában.

Előállítása: A projektvezető állítja össze a projektszakasz befejezésekor.

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

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

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

**Projekt záró jelentés:**

Célja: A projektszakasz eredményeinek lezárása belső használatra.

Előállítása: A projektvezető állítja össze a projekt befejezésekor.

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

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

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

## **5. Melléklet: Sablonok a projekt során alkalmazott dokumentumokra**

Pályázati lista

Projektötlet

Projektötlet lista

Projektjavaslat adatlap

Projektek prioritizálása

Kommunikációs mátrix

Emlékeztető

Státuszjelentés

Havi beszámoló

Teljesítésigazolás

Projekt zárójelentés