



VIAD'ORO KÖZIGAZGATÁSFEJLESZTÉSI TANÁCSADÓ ÉS SZOLGÁLTATÓ KFT.
8230 BALATONFÜRED, VAJDA J. U. 33.
+36 (30) 555-9096
AROP.PALYAZAT@YAHOO.COM



SZEGHALOM VÁROS ÖNKORMÁNYZATA POLGÁRMESTERI HIVATALÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSE

E-KÖZIGAZGATÁS BEVEZETÉS STRATÉGIA AZ ÖNKORMÁNYZAT HIVATAL SZERVEZETFEJ- LESZTÉSÉHEZ 6.

A STRATÉGIA PROJEKTJEINEK SZABÁLYOZÁSA

SZAKÉRTŐI TANULMÁNY

Készült az Új Magyarország Fejlesztési terv Államreform Operatív Program „Polgármesteri Hivatalok Szervezetfejlesztése” Pályázat „Szeghalom polgármesteri hivatalának szervezetfejlesztése 2009” ÁROP 1.A.2/A-2008-0278
kódszámú pályázata keretében

2009

Rövidítések, szakkifejezések

ellenőrzés

Az a munkafolyamat, amely során a **projekt monitoring bizottság** a pályázati projekt(ok) megvalósulásának aktuálisan rögzített tényadatait a hivatalos projekttervben meghatározott tervadatokkal hasonlítja össze, illetve indikátorok segítségével vizsgálja a tevékenység(ek) eredményességét, tervszerinti megvalósulását. Az **ellenőrzési terv** részét képezi a pályázat **projekttervének**, amely az ellenőrzés eljárásrendjét és időpontjait, valamint az alkalmazott indikátorokat is tartalmazza. Terven kívüli, rendkívüli ellenőrzést a pályázat **projektfelelőse**, a képviselőtestület, illetve a jegyző (utóbbi két esetben a polgármester hozzájárulásával) rendelhet el. Az ellenőrzés folyamatáról jegyzőkönyv készül, eredményét jelentés foglalja össze, a kapcsolódó dokumentumok helye az ellenőrzési dosszié. Az ellenőrzés eredményeit a rendes esetben a **projektterv** szerinti felelős, rendkívüli esetben az arra utasítást adó vezető fogadja el.

ellenőrzési dosszié

Az ellenőrzés munkafolyamata során felhasznált és keletkező dokumentumok őrzési helye (tartalma: a **projektindító dokumentum**, a **projektterv**, az indikátorok, jegyzőkönyvek, jelentések).

ellenőrzési jegyzőkönyv

Az ellenőrzés munkafolyamat során annak lépéseiről szóló, részeredményeit tartalmazó hivatalos feljegyzések gyűjteménye. A **projekt-monitoring bizottság** készíti és a vezetők (a **projektfelelős**, a képviselőtestület, a jegyző, illetve a polgármester) az ellenőrzési jelentéssel együtt fogadják el. Része az ellenőrzési dossziénak.

ellenőrzési jelentés

Az ellenőrzési jegyzőkönyv alapján készült dokumentum, amely alapja az értékelés munkafolyamatának. A **projekt monitoring bizottság** készíti és a vezetők (a **projektfelelős**, a képviselőtestület, a jegyző, illetve a polgármester) az ellenőrzési jegyzőkönyvvel együtt fogadják el.

ellenőrzési pont

A projektidőnek az a része, amikor az ellenőrzés elkezdődik. Az általános ellenőrzési pontokat a **projektterv** tartalmazza, rendkívüli esetekben vezető (a **projektfelelős**, a képviselőtestület, a jegyző, illetve a polgármester) jelölhet ki rendkívüli ellenőrzési pontot.

ellenőrző lista

Az ellenőrzés munkafolyamata szakmai szempontjainak gyűjteménye: indikátorok, kockázati tényezők, kritikus helyzetek. Az ellenőrző listát a **projektterv** tartalmazza, része az ellenőrzési dossziénak.

erőforrás

A projekt megvalósításának feltételei: emberi, pénzügyi, technikai vagy eszköz és szervezeti erőforrások.

erőforrás szervezés

Az erőforrások elosztásának, újratervezésének munkafolyamata. A projekt erőforrásainak szervezése a **projektfelelős** feladata.

előírás-megsértési jelentés

A munkatervtől való eltérés leírása és indoklása. A **projektfelelős** készíti el, része a projektjelentésnek. Nagyságrendtől függően a vezetők (a **projektfelelős**, a képviselőtestület, a jegyző, illetve a polgármester) fogadják el.

érvénybe lépés

A projektterv elfogadását követően a projekt helyzete. Ettől kezdődően indulhatnak meg a projekt megvalósításának munkafolyamatai. A **projektfelelős** a jegyző, illetve a polgármester egyetértésével terjeszti a képviselőtestület elé elfogadásra.

Szeghalom város önkormányzata polgármesteri hivatalának szervezetfejlesztése
e-közigazgatás bevezetés stratégia az önkormányzat hivatal szervezetfejlesztéséhez 6.
A stratégia projektjeinek szabályozása

Szeghalom város önkormányzata polgármesteri hivatalának szervezetfejlesztése
e-közigazgatás bevezetés stratégia az önkormányzat hivatal szervezetfejlesztéséhez 6.
A stratégia projektjeinek szabályozása

értékelési segédlet

Az projekt-értékelő bizottság szakmai útmutatója. A projektfelelős készíti el, része a projekttervnek.

H

hatályba lépés

A projektindító dokumentum elfogadását követően a projekt helyzete. Ettől kezdődően indulhat meg a projektterv összeállítása.

helyreigazítási terv

A projektterv módosításával kapcsolatos eljárások terve, amely tartalmazza a módosítás indoklását, eljárását és célját. A projektfelelős készíti el és a jegyző, valamint a polgármester egyetértésével terjeszti a képviselőtestület elé elfogadásra.

I

Indikátorok

Olyan kvantitatív vagy kvalitatív mérőszámok vagy mérési fogalmak, amelyek a projekt megvalósulása ellenőrzésének és értékelésének eszközei. A projektfelelős készíti el, része az ellenőrzési dossziénak és a projekttervnek.

M

minőségi nyilvántartás

A projekt minőségi szemléinek jegyzőkönyveit és a váratlan szakmai eseményekkel kapcsolatos dokumentumokat tartalmazza.

Szeghalom város önkormányzata polgármesteri hivatalának szervezetfejlesztése
e-közigazgatás bevezetés stratégia az önkormányzat hivatal szervezetfejlesztéséhez 6.
A stratégia projektjeinek szabályozása

monitoring jelentés

Isd: ellenőrzési jelentés

munkanapló

A projektvezető készíti meghatározott rendszerességgel a projekt munkafolyamatainak, erőforrásainak és eredményeinek aktuális helyzetéről, forrása a projektjelentésnek. Tartalmi és formai előírásait a projektfelelős állítja össze, része a projekttervnek.

P

projekt

A stratégia célkitűzéseit megvalósító komplex munkafolyamat, amelynek egyszemélyű felelős vezetője van (projektfelelős).

projektdosszié

A projekt-dosszié tartalmazza az átfogó projekttervet és a projektalapításkor vagy projektzáráskor keletkezett fontosabb dokumentumokat, a szakmai nyilvántartást és a minőségi nyilvántartást. A következő részekre tagolódik: szervezeti dosszié, terv-dosszié, ellenőrzési dosszié, tevékenység-dosszié, napi feljegyzések, levelezés dosszié.

projektértekezlet

Célja a projektbeszámoló meghallgatása, a projektjelentések és az ellenőrzési jegyzőkönyvek átadása, utasítások szóbeli megerősítése. Résztvevői: projektfelelős, jegyző, polgármester, szükség szerint a projekt-monitoring bizottság, a projekt-értékelő bizottság.

projektfelelős

Szeghalom város önkormányzata polgármesteri hivatalának szervezetfejlesztése
e-közigazgatás bevezetés stratégia az önkormányzat hivatal szervezetfejlesztéséhez 6.
A stratégia projektjeinek szabályozása

A stratégia célkitűzéseit megvalósító komplex munkafolyamat egyszemélyű felelős vezetője, akit a képviselőtestület jelölésére az polgármester nevez ki.

projektjelentés

A projektbeszámoló alapján készült dokumentum, amely a projekt megvalósításának aktuális állapotát írja le, kitérve az erőforrások helyzetére, és részeredmények teljesítésének bemutatására. Alapja a projekt ellenőrzés munkafolyamatának. A projektfelelős készíti és a polgármester, illetve a jegyző egyetértésével terjeszti a képviselőtestület elé elfogadásra.

projekt-felülvizsgálat

Amikor az ellenőrzés a projekttervtől jelentős eltérést mutat a projekt megvalósításában, a projekt-monitoring bizottság javasolja a projekt-felülvizsgálatát.

projektindító dokumentum

A projekt hatályba lépésének feltétele, kötött szerkezete van. A projektfelelős állítja össze és a jegyző, illetve a polgármester egyetértésével terjeszti a képviselőtestület elé elfogadásra.

projektindító értekezlet

Célja a projektterv megismertetése a felelős vezetőkkel, az állandó szakmai bizottságok tagjaival. Résztvevői: projektfelelős, jegyző, polgármester, szükség szerint projekt-monitoring bizottság, projekt-értékelős bizottság.

projektközi ellenőrzés

A projekt munkafolyamatába ágyazott ellenőrzési eljárás, amely lehet tervszerinti vagy rendkívüli esetben előírt. lsd.: ellenőrzés.

projekt-módosítás

Szeghalom város önkormányzata polgármesteri hivatalának szervezetfejlesztése
e-közigazgatás bevezetés stratégia az önkormányzat hivatal szervezetfejlesztéséhez 6.
A stratégia projektjeinek szabályozása

Ellenőrzési jelentés, felülvizsgálati jelentés vagy az értékelés eredményeinek visszacsatolása – esetleg új projekt beillesztése – után következő tervezési folyamat. Eredménye a módosított projektterv, esetleg módosított vagy egy új projektindító dokumentum. A projektfelelős végzi el és a jegyző, illetve a polgármester egyetértésével terjeszti a képviselőtestület elé elfogadásra.

projekt-monitoring bizottság

Az ellenőrzést végző munkacsoport. Tagjait a projektfelelős, a jegyző, illetve a képviselőtestület előterjesztésére a polgármester nevezi ki. Lsd. még: ellenőrzés

projekt-monitoring segédlet

A projekt-monitoring bizottság szakmai útmutatója. Lsd. még: ellenőrzés

projektszakasz

Időtáv, amely a projekttervben megfogalmazott önállóan felhasználható erőforrásokkal és értékelhető részeredményekkel rendelkezik.

projektterv

A projektindító dokumentumalapján készül, a projekt érvénybe lépésének feltétele, kötött szerkezete van. A projektfelelős állítja össze és a jegyző, illetve a polgármester egyetértésével terjeszti a képviselőtestület elé elfogadásra.

projektterv kiigazítás

A projektfelelős saját hatáskörében történő kezdeményezése - esetleg új projekt beillesztése - után következő tervezési folyamat. Eredménye a módosított projektterv, esetleg projektindító dokumentum. A projektfelelős állítja össze és a jegyző, illetve a polgármester egyetértésével terjeszti a képviselőtestület elé elfogadásra

projektzáró értekezlet

Szeghalom város önkormányzata polgármesteri hivatalának szervezetfejlesztése
e-közigazgatás bevezetés stratégia az önkormányzat hivatal szervezetfejlesztéséhez 6.
A stratégia projektjeinek szabályozása

Célja a projektzáró jelentés megismertetése a felelős vezetőkkel, az állandó szakmai bizottságok tagjaival. Résztvevői: projektfelelős, projektvezetők, jegyző, polgármester, szükség szerint projekt-monitoring bizottság, projekt-értékelő bizottság.

projektzáró jelentés

A projektzáró beszámolók alapján készült dokumentum, amely a projekt megvalósításának végleges állapotát írja le, kitérve az erőforrások helyzetére, és eredmények teljesítésének bemutatására. Alapja a projektzáró ellenőrzés munkafolyamatának. A projektfelelős állítja össze és a jegyző, illetve a polgármester egyetértésével terjeszti a képviselőtestület elé elfogadásra

projekt

A projekt célkitűzéseit megvalósító komplex munkafolyamat, amelynek egyszemélyű felelős vezetője van (projektvezető).

projektazonosítás

Az a folyamat, amelynek végső eredménye az elfogadott, vagy más projekthez (esetleg közvetlenül a stratégiai tervhez) átirányított, vagy elutasított projekt. Tételeken: (a projektek projektszintű szakmai és pénzügyi tervezése, nyilvántartása, gondozása, elemzése stb., illetve ezen tételek elfogadása). A projektfelelős végzi és a jegyző, illetve a polgármester egyetértésével terjeszti a képviselőtestület elé elfogadásra.

projekt átirányítás

A projektazonosítást követő döntés, amelyet a tervezett célprojekt felelőse hoz meg. Eredménye, hogy a projekttervet más projektvezetőhöz, vagy projektfelelőshöz irányít át.

projektjelentés

A projekt aktuális állapotát leíró jelentés, amely a projektbeszámoló egyik forrása. A projektvezető készíti el és a projektfelelősnek adja át.

projektfelügyelet

A projektfelelős időszakos, közvetlen irányítási jogkörének alkalmazása egy projekt felett.

projekt-felülvizsgálat

Amikor a projektbeszámolók alapján a projektfelelős jelentős eltérést talál a projekt megvalósításában, saját hatáskörben kezdeményezi a projekt -felülvizsgálatát. Az eljárás helyszíni ellenőrzés.

projekthangolás

A projektterv módosítását eredményező

projektnapló

Lsd: munkanapló

projektszakasz

Időtáv, amely a projekttervben (és a projekttervben szereplő) megfogalmazott önállóan felhasználható erőforrásokkal és értékelhető részeredményekkel rendelkezik.

projektterv

A projektvezető terjeszti elő a projektfelelősnek elfogadásra. Az előterjesztést követi a projekt-azonosítás, - hangolás, beillesztés. Lsd.: ott

projektzáró jelentés

A projektnaplók alapján készült dokumentum, amely a projekt megvalósításának végleges állapotát írja le, kitérve az erőforrások helyzetére, és eredmények teljesítésének bemutatására. Forrása a projekt-ellenőrzés munkafolyamatának. A projektvezető készíti a projektfelelősnek elfogadásra.

Sz

szakmai nyilvántartás

A szakmai nyilvántartás tartalmazza a projekt összes szakmai eredményét. Magában foglal az elért részcélokkal és teljesített részeredményekkel kapcsolatos minden dokumentumot csakúgy, mint célok és eredmények végső összesítését. A szakmai nyilvántartás a projektirányítás hivatalos feljegyzései.

Szeghalom város önkormányzata polgármesteri hivatalának szervezetfejlesztése
e-közigazgatás bevezetés stratégia az önkormányzat hivatal szervezetfejlesztéséhez 6.
A stratégia projektjeinek szabályozása

szervezeti dosszié

Itt tartjuk nyilván a projektek szervezetével kapcsolatos információkat, amelyet egy projekt esetleges szervezeti változásai esetén naprakész állapotba kell hozni. A tárolt információk magukban foglalják a beszámolási struktúrát, munkaköri leírásokat és felelősségi köröket.

T

tájékoztató jelentés

Időszakos, egyedi igényű, ad hoc jellegű jelentések a vezetők felé.

terv dosszié

A projektterv és projekttervek másolatainak tárolására szolgál. A terveket az aktuális adatokkal kiegészülnek, amint azok rendelkezésre állnak. Minden helyreigazítási terv, amely egy projekt során keletkezett szintén része a dossziénak..

tevékenység dosszié

Az igényelt irányítási részeredmények ellenőrzőlistájának tárolására szolgál, ami módosításra kerül amint egy részeredmény rendelkezésre áll.

Szabályozás

1. Tervezés:

1.1. Folyamatok

Egy projekt a projektindító dokumentum elfogadásától indul (lesz hatályos).

Egy projektindító dokumentumot a kinevezett projektfelelős készíti el (tervezi meg) és – a jegyzővel, valamint a polgármesterrel történt egyeztetést követően - terjeszti elő jóváhagyásra a képviselőtestület elé. A projektindító dokumentum tervezésében a projektfelelős a stratégiára, a stratégia projektterveire, illetve mindazon elfogadott szakmapolitikai és szakmai dokumentumokra támaszkodik, amelyek a stratégiaszabályozás során keletkeztek.

Egy projekt elfogadott projektekből áll.

Amennyiben a projektindító dokumentum tervezése előtt már léteznek, illetve a tervezése alatt keletkeznek elfogadott projektek, akkor a projekttervezés folyamatába illeszkedik a projektazonosítás munkafázisa is. A projektazonosítás során a projektfelelős a projektvezető által előterjesztett projektterv több szempontú vizsgálatát (szakmai irányelvek, pénzügyi és szervezeti erőforrások) végzi el. A projekt azonosítás eredményeképp a projektfelelős a projektet elfogadja és beilleszti a saját projektjébe (*projektillesztés*), vagy elutasítja a projektet, illetve más projekthez, esetleg részstratégiához való átirányítását javasolja. Amikor egy elfogadott projekt helyet kap a projektindító dokumentumban, beillesztése módosíthatja a projektet.

Egy projekt a projektterv elfogadásától lép érvénybe

A projektfelelős a projektindító dokumentum, illetve az azonosított, a beillesztett és az elfogadott projektek alapján végzi el a projekttervezést, amelynek eredménye a projektterv). A projekttervet a projektfelelős terjeszti elő egyeztetésre a polgármester és a jegyző, illetve jóváhagyásra a képviselőtestület elé. A projektterv tervezése során a projektfelelős a projekt pénzügyi és szervezeti erőforrás igényeinek és azok feltételeinek megtervezését (forrástérkép) is elvégzi, amely része a projekttervnek.

A projekttervezés szakasza a projektterv érvénybe lépésével zárul le.

Egy már lezárt projekttervezés-szakasz ismét indul, ha olyan új elfogadott projekt illesztése történik, amely a projekt módosítását igényli. A projekt-módosítás tervezésének eljárását a projektfelelős végzi,

Szeghalom város önkormányzata polgármesteri hivatalának szervezetfejlesztése
e-közigazgatás bevezetés stratégia az önkormányzat hivatal szervezetfejlesztéséhez 6.
A stratégia projektjeinek szabályozása

amelynek eredménye a módosított projektterv, amelyet a projektfelelős előterjesztésére – a polgármesterrel és a jegyzővel történt egyeztetést követően – a képviselőtestület fogad el. A projektmódosítás igazodik a projekt felülvizsgálatához, azzal összehangoltan történhet. A projekt felülvizsgálatát, minőségbiztosítását a projekt-monitoring bizottság végzi el, amelynek eredménye visszacsatolódik a tervezés ismétlődő projekt-módosító szakaszaihoz. (A projekt módosításához, illetve felülvizsgálatához javasolt határidő: fél éves.)

1.2. Dokumentumok

A projektfelelős a projekt indításához projektindító dokumentumot készít.

A projektindító dokumentum kötött szerkezetű és tartalmú dokumentum, amelynek formai és tartalmi követelményeit a stratégia határozza meg. Minden új projekt elindítás előtt elkészített projektindító dokumentum elfogadásáról a projektfelelős előterjesztésére – a polgármesterrel és a jegyzővel történt egyeztetést követően – a képviselőtestület dönt. A projektterv jelentős módosulása esetén a projektindító dokumentum indokolt módosítását is el kell végezni.

A projektindító dokumentum egységes szerkezettel és tartalommal rendelkezik.

A projektindító dokumentum mintája a stratégia mellékletében található. A projektindító dokumentum tartalmi elemei között szerepel a projekt azonosítása, elhelyezése a stratégia szerkezetében, a projekt célkitűzéseinek és indikátorainak meghatározása, a projekt tartalmának meghatározása, a projekt feladatai és projektjei címszerű megnevezéseivel és indikátoraival, valamint a projekt pénzügyi erőforrástervének bemutatása, illetve a megvalósításért felelős személyek és szervezetek megnevezése. Az elfogadott projektindító dokumentum alapján készíti el a projektfelelős a projekttervet.

A projektfelelős az elfogadott projektindító dokumentum alapján projekt tervet készít.

A projektterv tartalmi forrásai projektindító dokumentumon kívül az elfogadott és beillesztett projekttervek. Tartalmi alapkövetelmények: SWOT elemzés, logikai keretmátrix, indikátorok, szervezet-struktúra, költségvetés. A projektterv szerkezete a projektmenedzsment általános módszertanán alapul.

A projektterv módosítható a projekt-felülvizsgálati jelentés alapján.

Egy új elfogadott projekt beillesztésének igénye esetén a projekt azonosítása a projekt felülvizsgálatának folyamatában történik. Ennek eredménye a projekt-felülvizsgálati jelentés, amely egy projekt-terv elemzését és a beillesztésének indoklását tartalmazza. A felülvizsgálatot és a jelentést, illetve az új projekt beillesztése javaslatának előterjesztését a projektfelelős végzi, elfogadásáról – a polgármesterrel és a jegyzővel történt egyeztetést követően – az képviselőtestület félévente dönt. A döntés eredménye visszacsatolódik a tervezés folyamatában, és a projektfelelős elkészíti a módosított projekttervet.

A gördülő tervezés módszertana alapján a projekttervet meghatározott időközönként módosításának forrása a projekt-monitoring bizottság jelentése

Szeghalom város önkormányzata polgármesteri hivatalának szervezetfejlesztése
e-közigazgatás bevezetés stratégia az önkormányzat hivatal szervezetfejlesztéséhez 6.
A stratégia projektjeinek szabályozása

A módosítást a projektfelelős végzi és a módosított projekttervet – a polgármesterrel és a jegyzővel történt egyeztetést követően - elfogadásra félévente benyújtja a képviselőtestülethez. A módosítással kapcsolatos tervezés történhet a projekt-monitoring bizottság jelentésének értékelési eredményei alapján, illetve elfogadott új projektek beillesztésével. A módosítás során a projektterv szerkezete nem változhat, csak a tartalma.

1.3. Szerepkörök

Az elkészült projektterveket azonosításra, elfogadásra és a projektbe történő beillesztésre a projektvezető nyújtja be a projektfelelőshöz.

A projektfelelős állítja össze a projektindító dokumentumot, a projekttervet, illetve befogadja azonosításra az új projekteket, dönt azok projektbe történő beillesztéséről, illetve átirányításáról. Elvégzi a projektterv módosítását, összeállítja a módosított projekttervet, illetve szükség szerint a módosított projektindító dokumentumot. A polgármesterrel és a jegyzővel történt egyeztetést követően a projektindító dokumentumot, a projekttervet, illetve annak módosításait döntésre a képviselőtestület elé terjeszti.

A projektek tervezésével és megindításával kapcsolatos koordináció a polgármester, illetve a jegyző feladata.

A polgármester, illetve a jegyző az új projektek közötti hangolását felügyeli, és részt vesz a projektek végleges beillesztésével kapcsolatos döntés-előkészítésben, továbbá a projektindító dokumentumok, a projekttervek, illetve az azokra vonatkozó módosítások elfogadásának döntés-előkészítésében. A döntés-előkészítés során folyamatosan egyeztet a projektfelelőssel.

A projekt-monitoring bizottság jelentéseinek, azok értékelésének eredményei visszacsatolódnak a projekttervezés és – módosítás folyamatába.

A projekt-monitoring a projektterv éves monitoring tervén túlmenően a tervezési folyamat számára is készít felméréseket. Az elfogadott új projektek projektbe illesztésével összefüggő módosítások tervezésével kapcsolatos esetekben a projektfelelős vagy a polgármester, illetve a jegyző felkérésére rendkívüli ellenőrzést, felülvizsgálatot végez. Az ellenőrzés tárgya a projektindító dokumentum, illetve a projektterv módosítása.

A képviselőtestület dönt egy projekt hatályosságáról és érvényességéről.

A képviselőtestület döntéseit a projektindító dokumentumról, a projekttervről, azok elfogadásáról, módosításáról és a módosítás elfogadásáról hozza. Ezekkel kapcsolatban előterjesztés fogad be a projektfelelőstől, a polgármestertől illetve a jegyzőtől.

1.4. Döntések

A tervezés szintjén a szereplők szabályozott módon vesznek részt a döntés-előkészítésekben, a döntésekben és a döntés-felülvizsgálatokban.

A projektvezető a projektfelelős elé terjeszti a projekttervet, amelynek azonosítása után a projektfelelős dönthet a projekt projektbe történő befogadásáról, elutasításáról vagy átirányításáról egy másik részstratégiába. A projektfelelős egy projekttel kapcsolatos döntéseit egyezteti a polgármesterrel, illetve a jegyzővel, amely során döntés-előkészítés történik a projektindító dokumentum, a projektterv, illetve azok módosításainak a képviselőtestület elő terjesztésére vonatkozóan. A polgármester, illetve a jegyző felülvizsgálhatja a projektfelelős projekt-befogadással vagy átirányítással kapcsolatos döntéseit, illetve a projekt-felülvizsgálati jelentés alapján dönthet a projekt módosításáról. A képviselőtestület döntést hoz a projektindító dokumentum, a projektterv és azok módosításainak hatályosságáról és érvényességéről.

2. Végrehajtás/irányítás:

2.1. Folyamatok

A projekt teljesítéséhez és a projektek elvégzéséhez szükséges személyi, anyagi, szervezeti feltételek rendelkezésre állásáról gondoskodni kell.

A projekt kitűzött céljai és elvárt eredményei eléréséhez elfogadott projekteknek erőforrásigényeik vannak. Ezen igények folyamatos mérésével, valamint a rendelkezésre álló erőforrások szervezésével éri el a projektfelelős, hogy a szükséges időben megfelelő szakértelem és eszközrendszer álljon rendelkezésre. A szakmai terve mellett a projektterv tartalmazza egy projekt erőforrásigényeit, amelyek összesítését, elosztásuk módját és eljárásait a projektterv foglalja magában.

A projekt teljesítése során a projektek közötti szakmai koordináció zajlik.

A projektek szakmai koordinációjába tartozik a *projektek felügyelete*, a *hangolása* és *felülvizsgálata* annak érdekében, hogy a projektek megvalósítása eredményes, hatékony és gazdaságos legyen illetve, hogy a projektterv a változó körülményekkel mindig összhangban álljon.

A projekt-jelentések elemzése alapján a projektek előrehaladásának ellenőrzése és értékelése történik, amely alapján készül a projektjelentés.

A projekt-jelentéseket a projektvezető állítja össze, figyelembe véve azt is, hogy a projekt célkitűzéseinek szempontjából mennyire változott a projekt működési környezetének és a külső tényezőknek az értékelése és újrabecslése. A projektfelelős az átvett projekt-jelentések alapján nyomon követi, hogy a projekt-tervekből mi valósult meg, és értékeli az elért részeredményeket. Az értékelések alapján a projektfelelős következtet a kívánt változtatásokra, és meghatározza, hogy egy projekt szintjén milyen hangolásra van szükség. A projekt-jelentések összesítéséből állítja össze a projektfelelős a projektjelentéseket, melyeket negyedéves gyakorisággal a polgármester, illetve a jegyző elé terjeszt, illetve – a polgármesterrel és a jegyzővel történt egyeztetést követően, igény szerint – a képviselőtestület felé).

A projektjelentés javaslatokat fogalmaz meg új projektek befogadására és a meglévő projektek módosítására.

A projektjelentések alapján a polgármester, illetve a jegyző átlátja a projektek és a projekt aktuális állapotát, mérlegeli, hogy a részeredmények milyen hatással vannak a projekt egészének teljesítésére, a főirány céljainak és koncepcióinak elérésére. A projektjelentés alapján a polgármester, illetve a jegyző

dönt vagy döntést készíthet elő projektterv kiigazításáról, projektcélok és a határidők módosításáról, a projektek vagy az erőforrások átcsoportosításáról.

A projekt felülvizsgálata a projektek megvalósításának teljesítési ciklusai szerint történik.

A projekt felülvizsgálatát a projektfelelős végzi, illetve erre felkérheti a projekt-monitoring bizottságot, a felülvizsgálat eredményeinek értékelését a módosított projektterv tartalmazza. A felülvizsgálat visszatekint az elmúlt év eredményeire és a megvalósulás pillanatnyi helyzetére, illetve előrenéz az elkövetkező 12-18 hónap célkitűzéseire és terveire. A felülvizsgálat során a projektfelelős értékeli, hogy milyen mértékben teljesültek a projekt jelenlegi céljai; ellenőrzi, hogy helytállóak maradtak-e a projekt súlyponti koncepciói; azonosítja a megváltozott erőforráshelyzetet és új lehetőségeket tervez; módosítja és kiigazítja a projekttervet vagy a projektindító dokumentumot, illetve a projekt meghatározó irányvonalát.

2.2. Dokumentumok

A projekt dokumentum-nyilvántartása a projektek irányításával kapcsolatos összes részeredményt tartalmazza, amelyek nem képezik elemét a végleges szakmai eredményeknek.

A nyilvántartás eszközei:

- a) a projekt-dosszié,
- b) a projektnapló, minden egyes projektre vonatkozóan,

.

- a) a projekt-dosszié

A projekt-dosszié tartalmazza az átfogó projekttervet és a projektalapításkor vagy projektzáráskor keletkezett fontosabb dokumentumokat. A következő részekre tagolódik:

- Szervezeti dosszié. Itt tartjuk nyilván a projektek szervezetével kapcsolatos információkat, amelyet egy projekt esetleges szervezeti változásai esetén naprakész állapotba kell hozni. A tárolt információk magukban foglalják a beszámolási struktúrát, munkaköri leírásokat és felelősségi köröket,
- Terv-dosszié. Ebben a részben tároljuk a projektterv és projekttervek másolatait. A terveket az aktuális adatokkal kiegészíthetjük, amint azok rendelkezésre állnak. Minden helyreigazítási terv, amely egy projekt során keletkezett szintén megtalálható itt.
- Ellenőrzési dosszié. Ez a dosszié a projektindító dokumentumot, a projektalapító dokumentumokat, a tájékoztató jelentéseket, az ellenőrzési jelentéseket, a projektzáró dokumentumokat és a különböző átvételi jegyzőkönyvek másolatát tartalmazza. A munkabeszámolók és a projektközi vagy a projektzáró értékelésekről készített jelentések nyilvántartása is itt történik.
- Tevékenység-dosszié. Az igényelt irányítási részeredmények ellenőrzőlistáját ebben a dossziében tároljuk, és módosítjuk mihamarabb a részeredmény rendelkezésre áll.
- Napi feljegyzések. Ez a rész tartalmazza a projektvezetők aktuális és befejezett napi munkanaplóit.
- Levelezés dosszié. A projekttel és a projektekkel kapcsolatos levelezést vagy más fontos feljegyzéseket tárolására szolgál.

Szeghalom város önkormányzata polgármesteri hivatalának szervezettefejlesztése
e-közigazgatás bevezetés stratégia az önkormányzat hivatal szervezettefejlesztéséhez 6.
A stratégia projektjeinek szabályozása

A szakmai nyilvántartás tartalmazza a projekt összes szakmai eredményét. Magában foglal az elért részcélokkal és teljesített részeredményekkel kapcsolatos minden dokumentumot csakúgy, mint célok és eredmények végső összesítését. Ha bizonyos részeredményeket biztonsági vagy egyéb szempontok miatt külön kell tárolni, a szakmai nyilvántartásban hivatkozni kell azok fizikai helyére. A szakmai nyilvántartás a projektirányítás hivatalos feljegyzései. Karbantartása a dokumentumtár felelősenek feladata.

A minőségi nyilvántartás a projekt minőségi szemléinek jegyzőkönyveit és a váratlan szakmai eseményekkel kapcsolatos dokumentumokat tartalmazza.

2.3. Szerepkörök

Egy elfogadott, a projektindító dokumentumba illesztett projekt felelős irányítója a projektvezető

A projektvezető *projekt-szakaszonként projektjelentéseket* készít és ad át jóváhagyásra a projektfelelősnek, illetve részt vesz a projektértekezleteken, amelyeken beszámolási kötelezettsége van a projektterv teljesítésének időközi állásáról, erőforrások felhasználásáról, az esetleges termódosítási igények indoklásáról.

A projektfelelős felügyeli a projekthez tartozó projektek irányítását és koordinálja megvalósulásukat

A koordinációs tevékenysége során a projektfelelős felügyeli a projekteket, folyamatosan értékeli a projektjelentéseket, azok alapján szervezi a projekcélok megvalósításához szükséges erőforrások rendelkezésre állását. Kezdeményezi és irányítja a projekt hangolását és felülvizsgálatát, a munkabeszámolókat és a projekt-ellenőrzési jelentések alapján javaslatot tesz a projektterv kívánt változtatásaira. (Amennyiben egy projektterv változtatása kihat a teljes projektra, akkor módosítja a projektindító dokumentumot, illetve a projekttervet.) A projekt felülvizsgálatát, illetve ellenőrzését kezdeményezheti a proramfelelős, illetve erre felkérheti a projekt-monitoring bizottságot. Az ellenőrzési jelentések felhasználásával a projektfelelős projekt-jelentéseket készít, amelyeket a polgármesterrel, illetve a jegyzővel történt egyeztetés után a képviselőtestület elé terjeszt jóváhagyásra.

Egy stratégiához (részstratégiához) tartozó projektek közötti koordinációt a polgármester, illetve a jegyző látja el.

A polgármester, illetve a jegyző a projektfelelőstől átvett és vele egyeztetett projektjelentéseket jóváhagyás végett a képviselőtestület elé terjeszti. A projektfelelős előterjesztése alapján a polgármester, illetve a jegyző megvizsgálja a projektterv kiigazgatásának, a célok vagy a határidők módosításának, illetve a projektek vagy az erőforrások átcsoportosításának lehetőségeit. A vizsgálat alapján előterjesztést nyújt be a képviselőtestülethez. Utasíthatja a projekt-monitoring bizottságot a projektjelentés ellenőrzésre.

A projekt monitoring bizottság az projektfelelés, a polgármester, illetve a jegyző utasítására a projekttervben meghatározott pontokon túl is végez ellenőrzést a vezetők által megjelölt projekten, vagy projekteken.

Szeghalom város önkormányzata polgármesteri hivatalának szervezetfejlesztése
e-közigazgatás bevezetés stratégia az önkormányzat hivatal szervezetfejlesztéséhez 6.
A stratégia projektjeinek szabályozása

A képviselőtestület nevezi ki a projekt-monitoring bizottság tagjait akik a projekttervben foglaltak szerint vagy egyedi esetekben végeznek ellenőrzést a projekten, illetve külön utasítás alapján a projekteken is.

2.4. Döntések

A projekt-végrehajtás szintjén döntéseket kell hozni a projektcélok feladatainak részteljesítéséről, az erőforrások felhasználásáról, rendkívüli események kezeléséről, illetve a különböző jelentések elfogadásáról.

A projekt rendkívüli felülvizsgálatának vagy ellenőrzésének elrendeléséről a polgármester, illetve a jegyző előterjesztésére a képviselőtestület dönt. Ugyancsak a képviselőtestület dönt valamennyi felülvizsgálat és ellenőrzés eredményei visszacsatolásának szükségességéről a projektbe (a projektindító dokumentum, a projektterv módosításának engedélyezéséről).

A polgármester, illetve a jegyző dönt arról, hogy a projektfelelős által készített rendszeres vagy rendkívüli projektjelentéseket önállóan a képviselőtestület elé terjeszti-e. A stratégia (részstratégia) alá tartozó projektek közötti erőforrás átcsoportosításokról, a projektindító dokumentum és a projektterv módosításának, illetve a projektek projektek közötti elhelyezésének engedélyezésének kezdeményezéséről a projektfelelős előterjesztésére a polgármester, illetve a jegyző dönt.

3. Ellenőrzés:

3.1. Folyamatok

Egy projektnek a stratégiai célok eléréséhez való hozzájárulását, azaz a projektfeladatok és – célok megvalósulásának folyamatának eredményességét ellenőrizni kell.

Egy projekt teljesítése akkor tekinthető sikeresnek és eredményesnek, ha az úgy járult hozzá a stratégiai célok az eléréséhez, hogy közben az aktuális projektek elsődleges feladatai és céljai is megvalósulnak.

A projekt ellenőrzése (kontroll és monitoring) alapvetően a projekt erőforrásaival és határidőivel foglalkozó teljesítés-ellenőrzést jelenti. Az ellenőrzésének egyfelől hiteles tájékoztatást kell nyújtania projekt tervszerű, a költség- és erőforrástervvel összhangban lévő végrehajtásáról. Másfelől be kell mutatnia, hogy megvalósul-e a projekt szakmai életképessége: az eredmények kielégítik-e a felállított szakmai, minőségi, és megbízhatósági célokat. A projekt végrehajtása folyamán rendszeresen ellenőrizni kell, hogy a projektek aktuális állapota hogyan felel meg a projektterv szerint elvárt állapotnak.

Az ellenőrzés érinti egy projekt tervezési szakaszát.

A tervezés szakaszában az ellenőrzés meghatározza azokat az adatokat, amelyek alapján döntés születik, hogy a szakmapolitikai, a szakmai vagy a gazdaságossági megfontolások alapján egyáltalán elinduljon-e egy új projekt. Rámutat arra, hogy a lehetséges megvalósítási alternatívák közül melyik az optimális és meghatározza, hogy hogyan mérhetők egy projekt eredményein keresztül a projekt eredményessége.

Az ellenőrzés érinti egy projekt teljes végrehajtási és irányítási munkafolyamatát.

A projekt végrehajtásának és irányításának időszaka alatt a projekt-monitoring bizottság ellenőrző munkája a projekt több elemére is kiterjed és a projektfelelős több kérdésre is vár választ. Hol tart a projekt eredményessége a hozzá tartozó projektek megvalósulása a projekttervek teljesítését, az erőforrás-felhasználást, illetve a költségek alakulását illetően. A projekt elvárt eredményességének megtartásához vagy eléréséhez milyen végrehajtási és irányítási célkitűzések szükségesek a következő ellenőrzés esedékességéig. Az ellenőrzés felhívja a projektfelelős figyelmét arra, hogy milyen körülmények fenyegetik a projekt teljesülését, illetve a projektek eredményei elvárt minőségének elérését, vagy alkalmas-e egy projektvezető a projekt irányítására.

Az ellenőrzés eredményeit figyelembe kell venni projektszintű változáskezelési eljárások során, illetve a projekt egyes fázisai lezárását elfogadó és jóváhagyó döntések előtt. Az ellenőrzés hívja fel a polgármester, illetve a jegyző, vagy a projektfelelős figyelmét a jelentős terveltérések, költségvetési- és határidő túllépések esetén vagy a súlyos, előre nem látott események során szükséges beavatkozásokra.

A projekt befejezését elfogadó döntéshozatal előtt visszatekintő ellenőrzést kell végezni

3.2. Dokumentumok

A projekt-idő alatt és a projektzáraskor végzett tervszerű, illetve a rendkívüli ellenőrzések elrendeléséről, eredményeiről és azok elfogadásáról pontos dokumentációt kell vezetni.

Az ellenőrzési eljárások egyik forráscsoportja a projekt dokumentum-nyilvántartása, amelyek aktuális adatait a projektterv előírásaival hasonlítja össze az ellenőrzést végző projekt-monitoring bizottság. A második forráscsoport a Projekt Monitoring Segédlete alapján végzett önálló ellenőrzési mérések jegyzőkönyvei. Az ellenőrzés végterméke pedig a Monitoring Jelentés, amelyet a projekt-monitoring bizottság állít össze és adja át a projektfelelősnek, illetve a polgármesternek és a jegyzőnek. A rendkívüli ellenőrzések elrendeléséről annak jogával rendelkező vezető dönt (projektfelelős, illetve a polgármester vagy a jegyző), amelyet írásos utasítás formájában nyújt át a projekt-monitoring bizottságnak.

Az ellenőrzési jegyzőkönyvek és jelentések szabványos formai és tartalmi követelményeit a projektfelelős, illetve a polgármester vagy a jegyző indokolt esetben módosíthatja.

A projektfelelős által összeállított és a képviselőtestület által elfogadott Projekt Monitoring Segédlet a projektterv alapján nevezi meg az ellenőrzés forrásdokumentumait, jelöli ki az ellenőrzési pontokat, ezeken kívül tartalmazza az indikátorokat, valamint a várható kritikus tényezőket.

3.3. Szerepkörök

Az ellenőrzés a projekt megvalósulásának és eredményes teljesítésének elengedhetetlen eszköze, ezért minden vezetőknek egyaránt felelőssége, hogy a projekt-monitoring bizottság munkafeltételeit biztosítsa.

Az ellenőrzési eljárások projekt-dokumentációit a projekt-monitoring bizottság tagjainak betekintésre a projektfelelős adja át, ugyancsak ő felel a Projekt Monitoring Segédlet rendelkezésre állásáról és a projekt-ellenőrzéshez szükséges megfelelő munkakörülményeinek biztosításáról. Rendkívüli projekt-ellenőrzést a projektfelelős, illetve a polgármester vagy a jegyző is elrendelhet, illetve az elrendelés szintjétől függően döntenek a Monitoring Jelentés elfogadásáról. A projekt-monitoring bizottság tagjait a projektfelelős, illetve a polgármester vagy a jegyző jelölésére a képviselőtestület nevezi ki. A projekt-monitoring bizottság tagjai a projektterv szerinti ellenőrzési pontokon, illetve rendkívüli esetekben (a projektfelelős, illetve a polgármester vagy a jegyző utasítására) végeznek ellenőrzést, amelyről jegyzőkönyvet és jelentést készítenek. A képviselőtestület dönt a projekt-monitoring bizottság tagjainak kinevezéséről, illetve szükséges esetben (például rendkívüli ellenőrzés esetén) a polgármester vagy a jegyző előterjesztésére jóváhagyja a projekt-monitoring bizottság jelentéseit.

3.4. Döntések

Az ellenőrzés szintjén hozott döntések az ellenőrzés dokumentumainak (jegyzőkönyvek, jelentések) elfogadását és eredményei visszacsatolását érintik

A projektterv szerinti felülvizsgálatok és ellenőrzések eredményeinek elfogadásáról és az eredmények visszacsatolásáról a projektfelelős önállóan dönt, (szükséges esetben) de a rendkívüli ellenőrzések során mindig egyeztet a polgármesterrel, illetve a jegyzővel. A rendkívüli ellenőrzések eredményei visszacsatolásának (a projektindító dokumentum és projektterv módosításáról szóló döntés-előkészítés alapján) indoklását a polgármester, illetve a jegyző terjeszti a képviselőtestület elé. A képviselőtestület a projektfelelős, illetve a polgármester vagy a jegyző előterjesztése alapján dönt továbbá a projekt-monitoring bizottság tagjainak kinevezéséről, illetve a rendkívüli és projektzárást érintő ellenőrzés eredményeinek elfogadásáról a szükséges visszacsatolás elrendeléséről.

4. Értékelés

4.1. Folyamatok

A teljes projekt-idő alatt a projekt valamennyi ellenőrzési pontján, és a projekt befejezésekor értékeléseket kell tartani.

a) Kötelező projekt-ellenőrzési pontok:

aa) Időközi projekt-ellenőrzési pontok. Időközi értékelést a projekt-idő alatt bármikor kezdeményezhet a projektfelelős, illetve a polgármester vagy a jegyző. Az időközi értékelés a projekt megvalósulása alatt lehetőséget nyújt a projekt-munkálatok előrehaladásának ellenőrzésére. Felhatalmazást adhat egy folyamatban lévő projekt megváltoztatására, felfüggesztésére, vagy egy új projekt korlátozott elkezdésére.

ab) Egy projekt indításának vagy lezárásának időpontja. A projektindító projekt-ellenőrzési pont alátámasztja, hogy az adott projekt szabályszerűen lett beillesztve a projektbe, illetve megvizsgálja az új projekt szakmai és erőforrástervét a projekttervhez képest, majd jóváhagyja az új projekt elkezdését. Ez a jóváhagyás kötelezi a projektfelelőst a szükséges erőforrások biztosítására.

ac) Egy projekt lezárásának időpontja.

Egy projekt lezárásához elengedhetetlen a polgármester vagy a jegyző jóváhagyása, amelyre általában az utolsó projekt-ellenőrzési pont projektértékezelésén kerül sor. A záró értekezleten a projektfelelős átadja jóváhagyásra a illetve a polgármesternek vagy a jegyzőnek a projekt-záró beszámolót, amelyet a illetve a polgármester vagy a jegyző előterjesztésére a képviselőtestület fogad el. A záró beszámolóban a projekt elemeiről szóló minden információ dokumentált és elfogadható állapotban van. Az ellenőrzés érinti a kitűzött projektcélok és eredmények meglétét és teljességét. (Ha ezekben bármi valamilyen módon eltér a követelményektől, fel kell jegyezni előírás-megsértési bejelentés formájában, amelyet az eredmények átadását tartalmazó jegyzőkönyvhöz csatolni kell. Az átadandók dokumentumok között lehetnek az elhalasztott változtatási kérelmek is, például a projekt terjedelmén kívül eső tökéletesítési kérelmek.) A projektzáró projekt-ellenőrzési pont szemlélteti a projektfelelős számára, hogy az adott projekt céljai és tervezett eredményei teljesen és hibátlanul teljesültek, valamint a projekt a jóváhagyott tűrőhatáron belül véget ért.

b) Nem kötelező, de előre látható projekt-ellenőrzési pont

Egy projekt vagy több projekt egyidejű, illetve a projekt nem tervezett helyzeteiben szükséges döntések meghozatalához készített minden helyreigazítási terv projekt időközi ellenőrzést igényel. A projektközi ellenőrzés jelentései értékelésének eredményeit a projektfelelős önállóan, illetve a polgármesterrel vagy a jegyzővel egyeztetve, illetve a képviselőtestület döntése alapján visszacsatolja a projektbe (projektindító dokumentum vagy projektterv módosítás történhet).

A teljes projekt-idő alatt időszakonként rendszeres értékelést kell folytatni.

A rendszeres értékelés formája a projekt-értekezlet, amely nem egy-egy önálló ellenőrzési pont eseménye, hanem folyamatos, gyakoriságáról pedig a projektterv rendelkezik. A projekt-értekezletet rendszeren a projektfelelős vezeti, azonban rendkívüli esetben összehívását a polgármester, illetve a jegyző is kezdeményezheti.

Az értekezlet a projekt előrehaladását méri fel: a projektterv megvalósulását a projekttervekhez képest, illetve ellenőrzésre kerülnek az erőforrás felhasználás mutatói. Ezen az értekezleten informálják a projektfelelőst a projektvezetők munkabeszámolók formájában, amely beszámolók képezik a polgármesternek, illetve a jegyzőnek készülő tájékoztató jelentések alapját.

4.2. Dokumentumok

A projekt-idő alatt és a projektzáráskor végzett tervszerű, illetve a rendkívüli ellenőrzések eredményeinek értékeléséről és azok visszacsatolásáról pontos dokumentációt kell vezetni.

Az projektközi, a projektzáró és rendkívüli helyzetekben végzett értékelés minden esetben az aktuális ellenőrzési jelentéseken alapul, amelyek tartalmát általánosan projekttervvel, a projekt-jelentésekkel, a projekt dokumentum nyilvántartásával kell összehasonlítani, illetve projektzáráskor a stratégia (részstratégia) elvárásaival. Az értékelésről jegyzőkönyvek és jelentések születnek, amely formai és tartalmi elvárásait a Projekt Értékelési Segédlet tartalmazza, amely elkészítésének, előterjesztésének és elfogadásának folyamata megegyezik a Projekt Monitoring Segédlet vonatkozó eljárásrendjével.

4.3. Szereplők

Az értékelés a projekt-ellenőrzés eredményei visszacsatolásáról szóló döntések elengedhetetlen feltétele.

Az értékelést a projektértékelő bizottság végzi, melynek tagjait a képviselőtestület nevezi ki. Mivel valamennyi ellenőrzési pontot követ értékelés, ezért a szereplők meghatározásánál az ellenőrzési folyamat kapcsolódó részei az útmutatóak, annyi különbséggel, hogy a projektzáró értékelés elfogadása a képviselőtestület feladata.

4.4. Döntések

Az ellenőrzés szintjén hozott döntések az ellenőrzés dokumentumainak (jegyzőkönyvek, jelentések) elfogadását és eredményei visszacsatolását érintik

A projektterv szerinti felülvizsgálatok és ellenőrzések eredményei értékelésének elfogadásáról és az értékelés eredményeinek visszacsatolásáról a projektfelelős önállóan dönt, (szükséges esetben) de a rendkívüli ellenőrzések során mindig egyeztet a polgármesterrel, illetve a jegyzővel. A rendkívüli ellenőrzések eredményei értékelései visszacsatolásának (a projektindító dokumentum és projektterv módosításáról szóló döntés-előkészítés alapján) indoklását a polgármester, illetve a jegyző terjeszti a képviselőtestület elé, amely elfogadó vagy elutasító döntést hozhat. A projektzárást érintő ellenőrzés eredményei értékelésének elfogadásáról a szükséges visszacsatolás elrendeléséről a képviselőtestület dönt.

Az ellenőrzés és az értékelés összefüggései

	projekt-ellenőrzés	szervezet-ellenőrzés	projekt--ellenőrzés
érintett személyek	FR, PF,	minden felelős vezető, rangsor szerint -, koordinátorok	egyes PV-k, az utasítók végrehajtói
középpontban	A teljes PSzT, nem hierarchikus.	a főirány és a projektek közötti felelősségi szintek, hierarchikus.	az egyes projektek teljesítései, nem hierarchikus.
A probléma jellemzői	változtatható, több alternatíva lehet, függőség a MITS-től	ismétlődő elemek, részben projektozható.	strukturált, előírt szabályok szerint kezelendő,
információ jellege	projekton kívüli környezetre vonatkozó, jövő-orientált.	projekton belüli és kívüli környezetre is vonatkozó, pénzügyi jelleg, terv-tény viszony.	részletes adatok, nem csak pénzügyi, tevékenységhez kapcsolódó.
ellenőrző-folyamat jellemzői	kevés formális elemzés, nagyrészt egyéni ítéletek, hosszabb idő.	több formális elemzés, vannak határidők,	ismétlődő, nem kritizálható előírások követése.
időtáv	a fejlesztési terület jellegétől függően akár évek is.	az elkövetkező negyedév év, hangsúly: a következő időszakon.	havi, heti, gyakorisággal
határidők	a gyorsaság általában nem lényeges.	a gyorsaság általában fontosabb a pontosságnál.	azonnali megoldások.
felelősség	a tervező nem felelős az eredményekért.	a FR és a PF a tervekért és az eredményekért is felelős.	a PV felelős az eredményekért.