

Záró beszámoló

Projektmenedzsment feladatok a projekt időtartama alatt

TÁMOP-7.2.1-11/K-2013-0003 azonosítószámú „A Társadalmi Megújulás Operatív Programból megvalósuló projektek projektfelügyeleti feladatainak ellátása” című projekt megvalósítása során az Oktatási Hivatalon belül a projektmenedzsment feladatok ellátásáért felelős szervezeti egység a Projektigazgatóság volt. A szervezeti egységet és a hozzá tartozó projektek megvalósítását a projektigazgató, a projektigazgató általános helyettese és a projektigazgató pénzügyi helyettese irányította. A konkrét projekt szakmai és adminisztratív koordinációt az Oktatási Hivatal projektmenedzsere, míg a pénzügyi koordinációt a pénzügyi koordinátor látta el. A projektmenedzser munkájában egy koordinátor és egy asszisztens is segítségére volt.

Mind a szakmai, pénzügyi, és mind a menedzsment tevékenységet 3 tagú projekt felügyelőbizottság ellenőrizte rendszeres időközönként. Ezt a Projektigazgatóság ügyrendje és a Projekt Felügyelő Bizottság működését szabályozó eljárásrend szabályozta.

A tervezés szakaszában készített projektterv tartalmazta a projekt tevékenységeket, azok ütemezését, az egyes tevékenységekhez rendelt erőforrásokat és azok költségét. Ezek információkból került meghatározásra a beszerzési terv és az eszközlista is. A bizottsági ülések során írásbeli összefoglaló készült a projektterv egyes elemeinek aktuális állapotáról, az esetleges eltérésekről, a kötelezettségvállalások és a kifizetések alakulásáról, továbbá releváns esetben döntések születtek a problémák kezelésével kapcsolatos intézkedésekről.

A konzorciumi partnerek közül az Emberi Erőforrás Támogatáskezelővel volt közvetlenebb kapcsolat, jellemzően a projekt megvalósítás megkezdését követően, hiszen a TÁMOP-3. prioritásban szereplő projekteket a két szervezet egymás között felosztva mentorálta. A többi partnerrel a kommunikáció alapvetően a hivatalos konzorciumi egyeztetések során zajlott.

A Főkezdvezményezett Széchenyi Programiroda Nonprofit Kft. esetében mind a projektmenedzserrel, mind a pénzügyi csapattal közvetlen telefonos és e-mailes kapcsolat alakult ki, a felmerült problémákra és kérdésekre gyors és pontos válaszokat kaptunk.

Az intézményrendszer szervezeti közül az Emberi Erőforrások Minisztériuma TÁMOP-TIOP Közreműködő Szervezeti Feladatokat Ellátó Köznevelési, Kulturális és Felsőoktatási Főosztály főosztályvezetőjével alakítottunk ki rendszeres munkakapcsolatot, TÁMOP-3. prioritásbeli projektek mentorálása révén. Az Emberi Erőforrások Minisztériuma EU Fejlesztések Koordinációjáért és Stratégiáért Felelős Helyettes Államtitkárság helyettes államtitkára rendszeresen beszámoltatott a vállalt tevékenységek előrehaladásáról, továbbá intézkedési terv készítését is előírta.

Projekt megvalósításával összefüggő feladatok a projekt időtartama alatt

A projekt tevékenységek megvalósítása során mentorálandó projekteket négy kategóriára osztottuk fel:

- 1-es kategória: 2015.06.30. előtt zár és 75%-nál nagyobb a forrásfelhasználás aránya

- 2-es kategória: 75%-nál kisebb a forrásfelhasználás aránya és nem TÁMOP-314-C-14 konstrukcióbeli projektek
- 3-as kategória: TÁMOP-3.1.4-C-14 konstrukcióbeli projektek (2015.05-06. hóban történt a támogatási szerződések megkötése)
- 4-es kategória: kiemelt projektek

A helyzetelemzések bekérésére kidolgozott módszertant és az egyes kategóriáknak megfelelően pontosított táblákat a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ képviselőivel egyeztetjük személyes és e-mailes kapcsolatfelvételek során. Kértük segítségüket a mentori tevékenység projektgazdákkal történő megismertetésében a sikeres megkeresések minél magasabb aránya érdekében.

A projekt mentorok a helyzetelemzések bekérésével kezdték meg a mentorálást. Az egyes projekteket területi szempontok alapján osztották fel egymás között. A helyzetelemzéseket e-mailben küldték meg a projekt hivatalos képviselőjének. Ezzel párhuzamosan felvették a kapcsolatot a tankerület igazgatókkal is, tájékoztatva őket a mentori rendszer fontosságáról, az érintett projektekről, a teendőkről és a mentori rendszer nyújtotta segítő lehetőségekről.

A mentorok a beérkező helyzetelemzések és az azokban jelölt mentori segítségre vonatkozó kérések alapján vették fel a személyes kapcsolatot a mentorált projektek képviselőivel.

Jellemzően a helyszíni ellenőrzést megelőző dokumentáció áttekintésben és rendezésben, az indikátor teljesítések ellenőrzésében, változásbejelentés és/vagy kifizetési kérelem összeállításában, záró elszámolási csomag összeállításában és a záráshoz kapcsolódó terv-tény költségek összevetésében, esetleges maradványok felhasználásában kérték a mentorok segítségét.

A mentorok előzetes időpont egyeztetést követően mentek ki a megvalósítás helyszínére. Egyes esetekben sikerült települési, tankerületi szinten több projekt képviselőjét egy helyszínre összeszervezni. Akár 5-10 projekt is kezelhetőnek bizonyult, hiszen 1-2 konstrukcióbeli projektet valósítottak meg és azonos kérdéseik, problémáik, jó vagy éppen rossz gyakorlataik voltak.

A projekt zárását megelőzően lehetőség nyílt szakértői kapacitás igénybevételével a hátralévő feladatok és az elkészült intézkedési tervek teljesülésének nyomonkövetésére is.

Jellemző problémák az alábbiak voltak:

- a szervezeti átalakulásokból (pl. fenntartó váltás) és vezető váltásokból eredő idővesztés.
- adminisztrációs kötelezettségek ismeretének hiánya, pl. közbeszerzési eljárások utóellenőrzésre történő feltöltése.
- konzorciumi partnerek között együttműködés hiánya/nem megfelelő és nem rendszeres kommunikáció.
- közbeszerzési eljárások átfutásának lassúsága
- törvényi változások miatti indikátor értelmezések és alátámasztások problémái
- kapcsolattartó személyében bekövetkező változások bejelentésének hiánya, amely akadályozza az információ áramlást
- több esetben a menedzsment és a pénzügyi vezetés közötti kommunikációs problémák széttagoltság illetve távolságok miatt
- egyes TÁMOP-3.1.4-C-14 Kedvezményezettek október hónapban még nem adtak be egyáltalán kifizetési kérelmet

A mentorok által a helyszínen eszközölt intézkedések mellett konstrukció szintű segítségnyújtás is történt az Oktatási Hivatal részéről az általa mentorált projektek számára.

Ennek keretében felhívtuk a figyelmet

- a kapcsolattartási adatok EMIR frissítésére. Helyzetfelmérés és helyszíni tapasztalatok alapján a pálytáj felületen sok esetben nem az aktuális kapcsolattartó került beállításra, azt a Projektgazda nem frissítette. A pálytáj azonnali értesítések érkezéséről nem értesült, ugyanakkor a pálytájba nem lépett be rendszeresen. Sok esetben például a hiánypótlási határidők számításai kézbesítési vélelem alapján indultak, ezáltal maguk a hiánypótlások késedelmesen kerültek benyújtásra.
- a Közreműködő Szervezettel történő kommunikáció nyomonkövetésének lehetőségére és fontosságára. Szintén nem egy esetben tapasztaltuk, hogy Kedvezményezett várja a Közreműködő Szervezet reakcióját egy hozzá „benyújtott” dokumentumra (vagy éppen fordítva). Kedvezményezett nem ismeri a felületet, ahol a Közreműködő Szervezet által iktatott dokumentumokat nyomon lehet követni, így nem tudja ellenőrizni, hogy az által beküldött dokumentum ténylegesen beérkezett-e a Közreműködő Szervezethez. Így csak hosszú idő elteltével derült ki, hogy az elkészített dokumentum ténylegesen nem került benyújtásra a Közreműködő Szervezet részére, adott esetben a jóváhagyás, postázás folyamatánál elakadt.
- horizontális vállalások teljesítésére és azok dokumentálásának szükségességére, melyekhez sablont is biztosítottunk. Mentorok helyszíni tapasztalata, hogy a horizontális szempontok teljesítése vagy a teljesítések dokumentálása háttérbe szorult, így részben vagy egyáltalán nem áll rendelkezésre. Ezen problémák tipikusan záró helyszíni ellenőrzésen kerülnek elő úgy, hogy teljesen felkészületlenül érheti a Kedvezményezetteket. A figyelemfelhívással ezt igyekeztünk megelőzni.
- Felhívtuk azon projektek figyelmét és felajánlottuk a soron kívüli mentori segítséget, amelyek egyáltalán nem adtak be kifizetési igényt. A Közreműködő Szervezet segítségével szűrést kaptunk azon projektekről, amelyek október hónapban még nem nyújtottak be kifizetési igényt. Őket telefonon is felhívtuk és próbáltuk hangsúlyozni az elszámolás benyújtásának fontosságát, mely saját érdekük is, a likviditásuk fenntartása érdekében.
- Pálytáj olvasási jogosultság birtokában lehetőséget biztosítottunk kifizetési igénylések véglegesítés előtti minőségbiztosításra is. Ezt a lehetőséget a TÁMOP-3.1.4-C-14 konstrukció Kedvezményezettei részére ajánlottuk fel, akik 2015. nyarán kötöttek támogatási szerződést és ezt megelőzően még nem adtak be kifizetési igényt. A felajánlott lehetőség nem volt népszerű, minimális megkeresés érkezett.

Tárgyi eszközbeszerzések, immateriális javak

Az elnyert támogatásból kísértékű eszközök beszerzésére nyílt lehetőség. A feladat ellátáshoz szükséges IT eszközök (notebook, monitor, egér, dokkoló, telefon, stb.) és szoftverek, illetve irodabútor (íróasztal, irodai munkaszék, szekrény, stb.) került beszerzésre a projekt keretében. A beszerzett eszközök nagyban segítették a projekt megvalósítók munkáját.

Indikátorok bemutatása



TÁMOP-7.2.1-11/K-2013-0003

Oktatási Hivatal Projektigazgatóság

Cím: H-1055 Budapest, Szalay u. 10-14.

Postacím: H-1055 Budapest, Honvéd u. 20/a

www.oktatas.hu



A mentori tevékenység során a TÁMOP-3. prioritásban szereplő projekteket mentorálta az Emberi Erőforrás Támogatáskezelő és az Oktatási Hivatal. A prioritásban eredetileg 1.556 db mentorálásra javasolt projekt volt, melyből 982 db tartozott az Oktatási Hivatalhoz. A Közreműködő Szervezet által 2015.09.25-én megküldött frissített lista alapján ez a szám 787 db-ra csökkent úgy, hogy közben a helyzetelemzések bekérése és a beérkezett információk feldolgozása, továbbá a helyszíni, személyes mentorálás időpont egyeztetések már megkezdődtek.

A frissített lista alapján az indikátorok az alábbiak szerint alakultak:

1., mentori rendszerbe bevont projektek száma (db): az Irányító Hatóság részéről kijelölt projektek közül azon projektek, melyek esetében legalább egyszeri sikeres kapcsolatfelvétel történt. Teljesített indikátor érték: 680 db. Ezen projektek esetében kitöltött és leadott helyzetelemzés áll rendelkezésre.

2., sikeresen lezárt mentorált projektek aránya (%): projekt nem áll megvalósítás alatt és a záró elszámolási csomagot legkésőbb 2015.12.31-ig benyújtotta, illetve 4 pontból álló mérföldkő (bevonás, helyzetelemzés, intézkedési terv, előrehaladási jelentés) teljesült. Teljesített érték: 650 db. Teljesített indikátor érték: 95,6%
639 db projekt 2015.12.31-ig benyújtotta a záró elszámolási csomagot. További 11 db projekt nem, vagy az indikátorban megadott határidőn túl nyújtotta be a záró elszámolását, azonban a 4 pontból álló mérföldkő teljesítésre került.

3., Hiánypótlással nem érintett sikeresen lezárt szerződésmódosítások aránya a mentorált projektek körében (%): abban az esetben, ha a mentor az intézkedési tervben szerződésmódosítás benyújtásának szükségességét fogalmazza meg, majd annak összeállításában segítséget nyújt, akkor jegyzőkönyvet készít róla. Az indikátor a hiánypótlással nem érintett, jóváhagyott szerződésmódosítások arányát mutatja meg a jóváhagyott szerződésmódosításokhoz viszonyítva. Jelen indikátor az Oktatási Hivatal esetében nem releváns. Az intézkedési tervekben a legkritikább esetben került sor szerződésmódosítás szükségességének megfogalmazására. A mentorált projekteknek jellemzően szűk időkeret állt rendelkezésére a projektek megvalósítására. A szerződésmódosítás jóváhagyásáig nem illetve nem célszerű a módosítások szerint eljárni (pl. kötelezettséget vállalni) így a fennálló problémákat változásbejelentés(ek) segítségével igyekeztünk kezelni. A nagy számság miatt a mentoroknak is korlátozott idő állt rendelkezésére projektenként, így ha elkerülhetetlen volt a szerződésmódosítás, az esetben sem az összeállításában, csak a folyamat áttekintésében, ütemezésében és a módosítással kapcsolatos elvek áttekintésében működtek közre a projektmentorok.

4., Mentorált projektek elfogadott kifizetési kérelmeinek aránya az elfogadott ütemezéshez képest (%): az indikátor az elfogadott kifizetési kérelmek számának arányát mutatja meg a jegyzőkönyvben megfogalmazott benyújtandó kifizetési kérelmek számához viszonyítva. Jelen indikátor az Oktatási Hivatal esetében nem releváns. Bár a mentorok a helyszíni látogatások alkalmával egyeztették és ütemezték a benyújtandó kifizetési kérelmeket, azonban ezek jegyzőkönyvben nem kerültek rögzítésre. Ennek oka, hogy a Kedvezményezettek által meghatározott, biztonságosan tartható ütemezésnél egy sokkal feszítettebb tempót ütemeztek annak érdekében, hogy a 2015.12.31-es

dátumig a záró elszámolások biztosan és lehetőség szerint 0 Ft-al (a számlák maradéktalanul időközi kifizetési igényben kerültek benyújtásra) kerüljenek benyújtásra. Ezt a 2-es pontban rögzített indikátor teljesítés is alátámasztja.

Jegyzőkönyvezhetőség másik akadályozó tényezője a szervezetek likviditásának bizonytalansága volt. Sajnos nem egy esetben az előleg összegének felhasználásáig nem adtak be a Kedvezményezettek elszámolást. Annak jóváhagyása és a támogatási összeg megérkezéséig újabb költségeket nem tudtak finanszírozni, ezzel egy külső segítség nélkül leküzdhetetlen spirálba kerültek. Tovább rontotta a helyzetet, ha a benyújtott 1. kifizetési igényben tévedésből megjelölték az előlegre történő elszámolást és csak jóval a kifizetési kérelem feldolgozása után, egy reklamáció során (miért nem érkezett meg még a jóváhagyott támogatási összeg) derült fény a tévedésre.

Ilyen külső körülmények mellett teljesülő ütemezést tervezni képtelenség, ugyanakkor egy feszített ütemezéssel a még orvosolható problémákra felhívható a figyelem.

Összefoglaló

Az Oktatási Hivatal a projekt megvalósítását 2015.06.01-én kezdte meg. A TÁMOP-3. prioritásban mentorálásra javasolt projektek száma 1.556 db-ról indult, melyből 982 db tartozott az Oktatási Hivatalhoz. A TÁMOP-3. prioritásban mentorálást végző másik szervezet az Emberi Erőforrás Támogatáskezelő. A két szervezet között a projektek felosztása nem darabszám vagy megítélt támogatás vagy fel nem használt forrás arányosan került meghatározásra, hanem projektgazda szerint. Az Oktatási Hivatal a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ projektjeit mentorálta.

A Közreműködő Szervezet által 2015.09.25-én megküldött frissített lista alapján a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ, mint projektgazdához kapcsolódó mentorálandó projektek száma 787 db-ra csökkent.

A frissített listában szereplő projektek közül 680 db esetében áll rendelkezésre helyzetelemzés, amely túlnyomó részt e-mailes kapcsolatfelvétel során került bekérésre és leegyeztetésre. A mentorok a beérkező helyzetelemzések és az azokban jelölt mentori segítségre vonatkozó kérések alapján vették fel a személyes kapcsolatot a mentorált projektek képviselőivel. Jellemzően a helyszíni ellenőrzést megelőző dokumentáció áttekintésben és rendezésben, az indikátor teljesítések ellenőrzésében, változásbejelentés és/vagy kifizetési kérelem összeállításában, záró elszámolási csomag összeállításában és a záráshoz kapcsolódó terv-tény költségek összevetésében, esetleges maradványok felhasználásában kérték a mentorok segítségét.

Egyes esetekben sikerült települési, tankerületi szinten több projekt képviselőjét egy helyszínre összehozni. Akár 5-10 projekt is kezelhetőnek bizonyult, hiszen 1-2 konstrukcióbeli projektet valósítottak meg és azonos kérdéseik, problémáik, jó vagy éppen rossz gyakorlataik voltak.

A projekt zárását megelőzően lehetőség nyílt szakértői kapacitás igénybevitelével a hátralévő feladatok és az elkészült intézkedési tervek teljesülésének nyomonkövetésére is.

A mentorok által a helyszínen eszközölt intézkedések mellett konstrukció szintű segítségnyújtás is történt az Oktatási Hivatal részéről az általa mentorált projektek számára.

Ennek keretében felhívtuk a figyelmet

- a kapcsolattartási adatok EMIR frissítésére.
- a Közreműködő Szervezettel történő kommunikáció nyomonkövetésének lehetőségére és fontosságára.

- horizontális vállalások teljesítésére és azok dokumentálásának szükségességére, melyekhez sablont is biztosítottunk.
- kifizetési kérelmek benyújtására, ahol ez még egyáltalán nem történt meg
- kifizetési kérelem előzetes minőségbiztosításának lehetőségére.

A mentorált projektek jellemző problémái az alábbiak voltak:

- a szervezeti átalakulásokból (pl. fenntartó váltás) és vezető váltásokból eredő idővesztés.
- adminisztrációs kötelezettségek ismeretének hiánya, pl. közbeszerzési eljárások utóellenőrzésre történő feltöltése.
- konzorciumi partnerek között együttműködés hiánya/nem megfelelő és nem rendszeres kommunikáció.
- közbeszerzési eljárások átfutásának lassúsága
- törvényi változások miatti indikátor értelmezések és alátámasztások problémái
- kapcsolattartó személyében bekövetkező változások bejelentésének hiánya, amely akadályozza az információ áramlást
- több esetben a menedzsment és a pénzügyi vezetés közötti kommunikációs problémák széttagozottság illetve távolságok miatt
- egyes TÁMOP-3.1.4-C-14 Kedvezményezettek október hónapban még nem adtak be egyáltalán kifizetési kérelmet

Budapest, 2016. január 12.