

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG

**Beruházási projekt tervezése, vizsgálata a
projektmenedzsment nézőpontjából**

Belső konzulens: Zsupanekné Dr. Palányi Ildikó

Podlovics Péter

Levelező tagozat

Külső konzulens: Dombainé Arany Vera

Pályázati projektmenedzser

szakirányú továbbképzés

2017

NYILATKOZAT

a szakdolgozat digitális formátumának benyújtásáról

A hallgató neve: Podlovics Péter
Szak/szakirány: Pályázati projektmenedzsment

Neptun kód: CDTNMV *A szakdolgozat megvédésének dátuma (év): 2017
A szakdolgozat címe: Beruházási projekt tervezése, vizsgálata a projektmenedzsment nézőpontjából

Belső (operatív) konzulens neve: Zsupanekné Dr. Palányi Ildikó
Külső (szakmai) konzulens neve: Dombainé Arany Vera
Legalább 5 kulcsszó a dolgozat tartalmára vonatkozóan:

projektmenedzsment, fejlesztés, ütemezés, fenntarthatóság, indikátorok

Benyújtott szakdolgozatom **nem titkosított / titkosított**.
(Kérjük a megfelelőt aláhúzni! Titkosított dolgozat esetén a kérelem digitális másolatának a szakdolgozat digitális formátumában szerepelnie kell.)

Hozzájárulok / nem járulok hozzá, hogy nem titkosított szakdolgozatomat az egyetem könyvtára az interneten a nyilvánosság számára közzétegye. (Kérjük a megfelelőt aláhúzni!) Hozzájárulásom - szerzői jogaim maradéktalan tiszteletben tartása mellett -nem kizárólagos és időtartamra nem korlátozott felhasználási engedély.


Felelősségem tudatában kijelentem, hogy szakdolgozatom digitális adatállománya mindenben eleget tesz a vonatkozó és hatályos intézményi előírásoknak, tartalma megegyezik nyomtatott formában benyújtott szakdolgozatommal.

Dátum:


.....
hallgató aláírása

A digitális szakdolgozat könyvtári benyújtását és átvételét igazolom.

Dátum: 21 JAN 13


.....
könyvtári munkatárs

Tartalom

1. Témafelvetés.....	3
2. Projektmenedzsment szemléletről általánosságban, elméleti összefoglaló.....	4
2.1. Projekt történelem.....	4
2.2. Projektmenedzsment szemléletről általánosságban.....	6
2.3. A projekt alapelvei.....	11
3. A vizsgált intézmény és környezetének bemutatása.....	18
3.1. Alapinformációk az intézményről.....	18
3.2. A Kolping Otthon Túrje székhely tárgyi feltételei.....	20
3.3. Kapcsolat a községgel, lakossággal.....	23
3.5. Az eredeti projekttervből hiányzó projektmenedzsment elemek.....	25
4. Célok, célcsoport.....	28
4.1. Általános célok és projekt célok.....	28
4.2. Célcsoportok.....	29
4.3. Hiányzó projektterv-elemek.....	33
5. A projekt várt eredményei.....	34
Ebben a fejezetben a célokhoz kapcsolódó, tervezett tevékenységeket mutatom be.....	34
5.1. Műszaki fejlesztés.....	34
5.2. Eszközbeszerzés.....	38
5.3. Informatikai rendszer.....	39
5.4. Szakmai program.....	40
5.5. Felkészítő program az ellátottak részére.....	42
5.6. Felkészítő program az intézményben dolgozó szakembereknek.....	43
6. Egyéb szolgáltatások.....	44
6.1. Előkészítő tevékenységek.....	44
6.2. Projektmenedzsment.....	45
6.3. Közbeszerzési szolgáltatások.....	47
6.4. Egyéb tanácsadói szolgáltatások.....	48
7. Tevékenység- és pénzügyi ütemezés, likviditási terv.....	49
8. Fenntarthatóság.....	50
Költséghatékonyság.....	51
9. Indikátorok.....	53
10. Lehetséges kockázatok a projektben.....	54
11. Összegzés.....	56
Felhasznált irodalomjegyzék.....	57
Ábrajegyzék.....	59
Mellékletek.....	60
1. számú melléklet: Likviditási terv.....	60
2. számú melléklet: Gantt- diagramm.....	61
3. számú melléklet: Szerzői nyilatkozat.....	63
4. számú melléklet: Konzultációs lap.....	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
5. számú melléklet: Szerzői összefoglalás.....	64

1. Témafelvetés

„Aki tornyot akar építeni, nem ül le előbb, hogy kiszámítsa a költségeket, vajon futja-e pénzéből, hogy fel is építse? Az után, hogy az alapokat lerakta, de befejezni nem tudta, mindenki, aki csak látja, kicsúfolja.” (Lukács, 14,28-29)

Magyarországon az Európai Uniós támogatások fontossága megkérdőjelezhetetlen. Úgy gondolom, hogy országunk jövőjét nagyban befolyásolják az unió hozzájárulásaiból létrejövő projektek.

Szakedolgozatom témájának választásakor törekedtem arra, hogy olyan témát válasszak, amely témáját tekintve aktuális és a jelenlegi munkámmal kapcsolatos, így az ezzel töltött idő a későbbi munkám során is hasznomra lehet.

Korábbi és jelenlegi munkám kapcsán is jó munkakapcsolatot ápolok a Kolping Otthon Türije vezetőivel. Az elmúlt több mint tíz évben nyomon követtem az intézményben történt változásokat, így az épület és az intézmény felújítását, átalakulását. Azért választottam szakedolgozatom témájának az általam kiválasztott, pályázatot, mert így nyilvánvalóan össze tudom hasonlítani a megvalósított folyamatokat a megszerzett tudással. Ezen keresztül szeretném a tapasztalatokat leszűrni, megkeresni az esetleg rést a gépezetben. Úgy gondolom, hogy a következtetések alapul szolgálhatnak egy jövőbeni új projekt sikeres lebonyolításához is.

Dolgozatom első felében (1.fejezet) áttekintést adok a projektmenedzsment szemléletről és annak térhódításáról. Második részben (3.fejezet) bemutatom a vizsgált intézményt és a megvalósult Zalai idősellátás fejlesztése Türijén című TIOP-3.4.2-11/1-2012-0089 pályázatot, mely az Európai Unió támogatásával valósult meg. Majd a harmadik részben (5-11.fejezetek) vizsgálom a rendelkezésemre álló adatok alapján a fenti projektet a tanult projektmenedzsment szemlélet szerint. A projekt eredeti tervezésekor kimaradt elemeket pótlom, így a projekttervezés módszertana szerint elkészítem a SWOT-elemzést, majd ebből kiindulva felrajzolom a problémafát és a célját. A projekt tevékenység időtervét a GANTT diagrammal szemléltetem.

2. Projektmenedzsment szemléletről általánosságban, elméleti összefoglaló

A választott projekt bemutatása előtt fontosnak tartom, hogy a projektmenedzsment kialakulását, elméleti vonatkozásait vázoljam.

2.1. Projekttörténelem

Projekteket évezredek óta szervez az emberiség, gondoljunk csak egy hadjárat megtervezésére, egy katedrális vagy erődítmény megépítésére. Egyik sem volt elképzelhető anélkül, hogy az emberek ne tervezték volna meg e „projektmunkát”. Hosszú ideig mindez keretek nélkül történt, az adott személy tudásán és tapasztalatán alapult az eredmény. Csak a 20. században gyűjtötték össze és rendszerezték¹ ezeket az informális eljárásokat, és alakították ki a tudományos formáját, melyet ma projektmenedzsmentnek nevezünk.

Az 1900-as évek elején Frederick Taylor²(1856–1915) egy pennsylvaniai acélműben kezdte el tanulmányozni, hogy a munkások által végzett feladatok részekre bontásával és mérésével hogyan lehet növelni a hatékonyságot. Munkái³ a menedzsmenttudományok alapjainak tekinthetők. Taylor munkatársa volt Henry Gantt (1861–1919), aki az I. világháború alatt az Amerikai Haditengerészetnél tanulmányozta a hadihajók építésének folyamatát. A hajóépítést feladatokra bontotta, az egyes feladatok végrehajtását pedig mérte és dokumentálta saját maga által alkotott speciális grafikonokkal. Ezek segítségével elemezte a hajóépítés egyes folyamatait és nyomon tudta követni, hogy hogyan halad előre az építés (terv szerint haladnak, késésben vannak). A róla elnevezett Gantt-diagram az elmúlt majd száz évben végig fontos eszköze maradt a projektmenedzsmentnek, Gantt munkái előfutárai voltak több mai menedzsmenteszköznek.

A modern projektmenedzsment kialakulásának kezdete az 1950-es évekre tehető, amikor az amerikai rakéta-program a szovjetekéhez képest hátrányban volt. Nemzetbiztonsági kérdéssé vált, hogy az Egyesült Államok minél hamarabb képes

¹ http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017_35_projektmenedzsment/ch01.html#ftn.id497766 (letöltés dátuma: 2016. 11.29.)

² http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017_35_projektmenedzsment/ch01.html#ftn.id497788 (letöltés dátuma: 2016.11.29.)

³ http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017_35_projektmenedzsment/ch01.html#ftn.id497795 (letöltés dátuma: 2016.11.29.)

legyen interkontinentális ballisztikus rakétát előállítani. A Polaris rakéta projekt során ezernél is több beszállító dolgozott; ebben a rendkívül komplex és nagyméretű projektben az addig használt módszerek nem vezettek volna elég gyorsan eredményre. A Polaris projekt során fejlesztette ki 1958-ban a Booz Allan Hamilton Inc. nevű tanácsadó cég alvállalkozóként a projektek tervezésére és ütemezésére használt első tudományos modellt, az ún. PERT-modellt (Program Evaluation and Review Technique – program kiértékelési és felülvizsgálati technika). Nagyjából ebben az időben fejlesztette ki a DuPont Corporation⁴ és a Remington Rand Corporationközösen a projektek tervezésére és ütemezésére használt másik matematikai háttérű algoritmust, a kritikus út módszert (Critical Path Method). Ezek a matematikai módszerek nagyon gyorsan elterjedtek a civil vállalatok körében, akik – a katonai programok sikerét követően – használni kezdték a hadsereg által finanszírozott kutatások és fejlesztések eredményeit.

Az egyik legismertebb projektsorozat amely az Apollo-program⁵ (1961–1972) részeként több űrhajó és szonda kifejlesztése mellett a Holdra szállás, a holdkomp és a holdautó projektjeit tette lehetővé.

Éppen a Holdra szállás évében (1969) alakult meg a Project Management Institute (PMI) abból a célból, hogy a projektmenedzsment iparág érdekeit szolgálja. A PMI alapfeltevése az volt, hogy a projektmenedzsment-eszközök és -technikák közősek még az olyan egymástól távol álló területek között is, mint a szoftverfejlesztés vagy az építőipar. 1981-ben a PMI vezető testülete jóváhagyta a később Projektmenedzsment Útmutató (The Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK) néven ismertté vált dokumentum kifejlesztését, amely tartalmazza a szakmában széleskörűen elfogadott szabványokat és gyakorlati útmutatókat.⁶

4

http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/20100017_35_projektmenedzsment/ch01.html#ftn.id497848 (letöltés dátuma: 2016.12.01.)

⁵ https://en.wikipedia.org/wiki/Manhattan_Project (letöltés dátuma: 2016.12.01.)

6

http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010017_35_projektmenedzsment/ch01.html#id497927 (letöltés dátuma: 2016.12.01.)

2.2. Projektmenedzsment szemléletről általánosságban

Mit értünk a projektmenedzsment alatt?

Kevesen látják, hogy ez a tevékenység, amit hívunk projektmenedzsmentnek, napjainkra már szakmává nőtte ki magát. Ahogy haladunk előre az időben, egyre többen fogják a szakmaiságot elismerni és ezen az erre kiképzett szakembereket alkalmazni, tudásukat igénybe venni.

A projektek mindennapi életünk részévé váltak. Az emberek családjukban, munkahelyükön egyre több feladatot közösen végeznek. A csapatmunka sikeressége általában abban rejlik, hogy lesz-e egy személy, aki kiemelkedik a többiek közül és vállalkozik a csapat irányítására, a tevékenységek koordinálására.

Magyarországon már nemcsak a vállalati szférában, hanem a közigazgatásban is egyre hétköznapiabb fogalomnak számítanak a projekt, a pályázati rendszer, a projektmenedzsment kifejezések. Ennek ellenére, azt tapasztalom, még mindig kevesen vannak, aki a szavak mögötti pontos tartalmi mondanivalóval is tisztában vannak.

A projektek alapvető jellemzője, hogy időben, költségekben, emberi és technikai erőforrásokban egyaránt korlátozottak. A projektfeladatot tehát az adott határidőre, a költségkereten belül maradva kell megoldani. Valójában ez a projektmenedzsment lényege. A PROJEKTMENEDZSMENT magának a projekt folyamatának a vezetése, irányítása, szervezése, amely egyrészt az erőforrásokat, másrészt a módszertani és technikai eszközöket a cél elérésére összpontosítja. (Görög 2001, 18.o.)⁷ A projektmenedzsment megfelelő színvonalon történő végrehajtása azt jelenti, hogy célokat jelölünk ki, és ezeket elérjük. Ehhez el is kell végeznünk a szükséges lépéseket, a tervezést, biztosítanunk kell a végrehajtást, miközben össze kell fognunk a közös munkát. Ellenőrizni kell a projektben elvégzett feladatokat, hogy minden a terv szerint halad-e, és ha nem, dönteni kell, hogyan tovább. Közben folyamatosan alkalmazzuk az általunk megfelelőnek tartott projektirányítási módszereket.

„A projekttel célokat érünk el, időbeli, pénzügyi, személyi és egyéb korlátozás mellett”(Vörös, 2003)

7

http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/20100017_35_projektmenedzsment/ch01.html#id471561 (letöltés dátuma: 2016.12.08.)

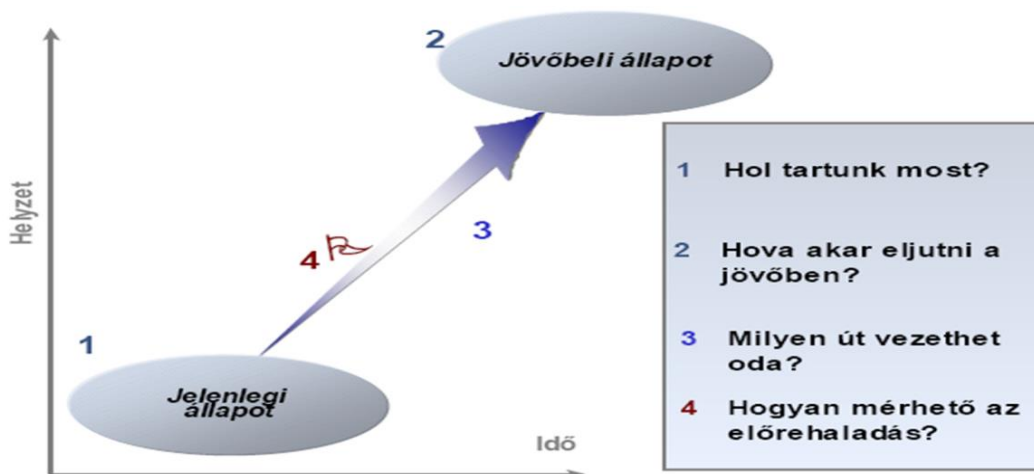
Mit jelent a projektszemlélet a gondolkodásunkban?

A projekt legfontosabb szereplői mi emberek vagyunk. Ezért is nem mindegy, hogy hogyan gondolkodunk, érzünk és cselekszünk. Minél inkább képesek vagyunk a PROJEKTSZEMLÉLETŰ GONDOLKODÁS -ra, annál hatékonyabban érhetjük el céljainkat. Az élet bármely területén. A projekt többnyire csoportmunkát igényel, ezért az egyedül dolgozó „magányos harcosok” számára kevésbé hatékony. A projektorientált szemlélettel bíró ember előszeretettel használ vizuális módszereket és ezeket nem csak a projektdokumentálás során teszi.

„egy vagy több személy által végzett folyamat, mely mások tevékenységének koordinálására, a különböző erőforrások tervezésére, szervezésére, irányítására és összehangolására irányul a szervezet céljainak sikeres és hatékony elérése érdekében”(Vörös, 2007)

1. számú ábra

Stratégiai terv



Forrás: Zsupanekné Dr. Palányi Ildikó PhD: Projektlétrehozás 1. előadás PROJEKTLÉTREHOZÁS 2016. szakirányú továbbképzés: A projekt és a stratégia terv 2016. szeptember 9-10. 8. sz. dia.⁸

A stratégiai terv alapeleme, hogy egy jelenlegi „1” helyzetből egy fejlettebb „2” jövőbeli állapotba akar eljutni. Ezt az utat nevezzük PROJEK -nek. A fenti ábra ehhez

⁸ Hozzáférés:

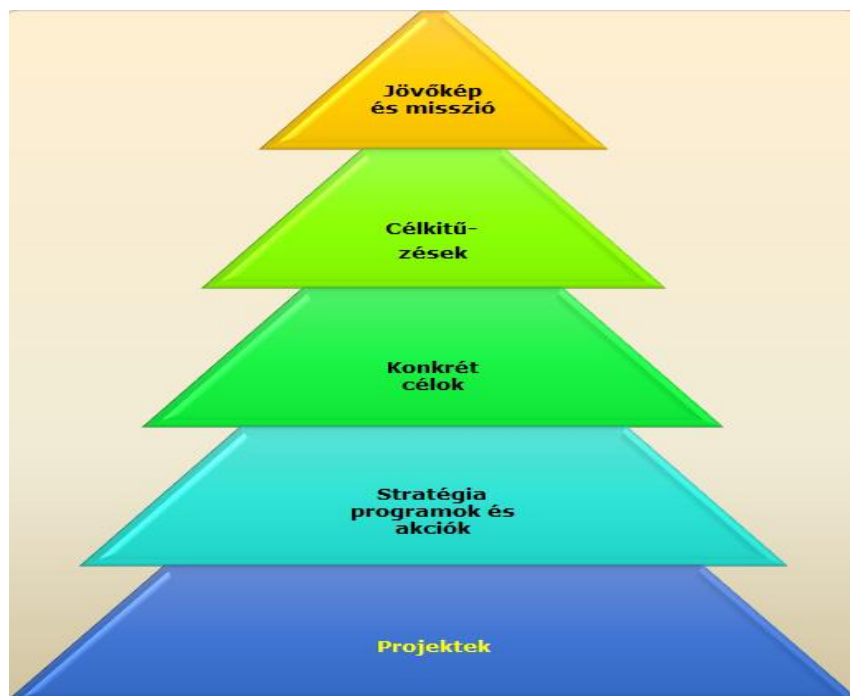
http://moodle.unibge.hu/pluginfile.php/34748/mod_resource/content/1/Projekt%20fogalma_1ea_2016%20LKM%20ZSPI%20Moodlera.pdf (letöltés dátuma: 2016.12.08.)

szükséges megoldandó kérdéseket, feladatokat teszi szemléletessé.

A projektek egy szervezet életében nem önállóan értelmezhető elemek, hanem a szervezet szerves részét képező, belső összefüggéseket generáló egységek. A projekteknek szerepe van abban is, hogy a szervezet, a vállalkozás a projektek megvalósítása által érje el szervezeti céljait. Ennek belső összefüggésrendszerét szemlélteti a következő ábra.

2. számú ábra

Projekt a szervezetben



Forrás: Lambertné Katona Mónika, Dr Szatmári Ferenc: Projektmenedzsment⁹

A projektcéloknak minőségi követelményeknek kell megfelelnie. A szakirodalmak ezeket a minőségi célokat SMART célokként határozzák meg. A betűszó az angol kifejezések kezdőbetűiből áll össze.

S pecific	- megkülönböztetett,
M easurable	- mérhető,
A greed	- elfogadott,
R ealistic	- reális,
T imed	- határidővel rendelkező.

⁹ Hozzáférés: : http://moodle.bgf.hu/nymet411c/Projekt/13_a_projektek_cljai.html (letöltés dátuma: 2016.12.08.)

A Projektmenedzsment fogalmára számos megfogalmazást találunk:

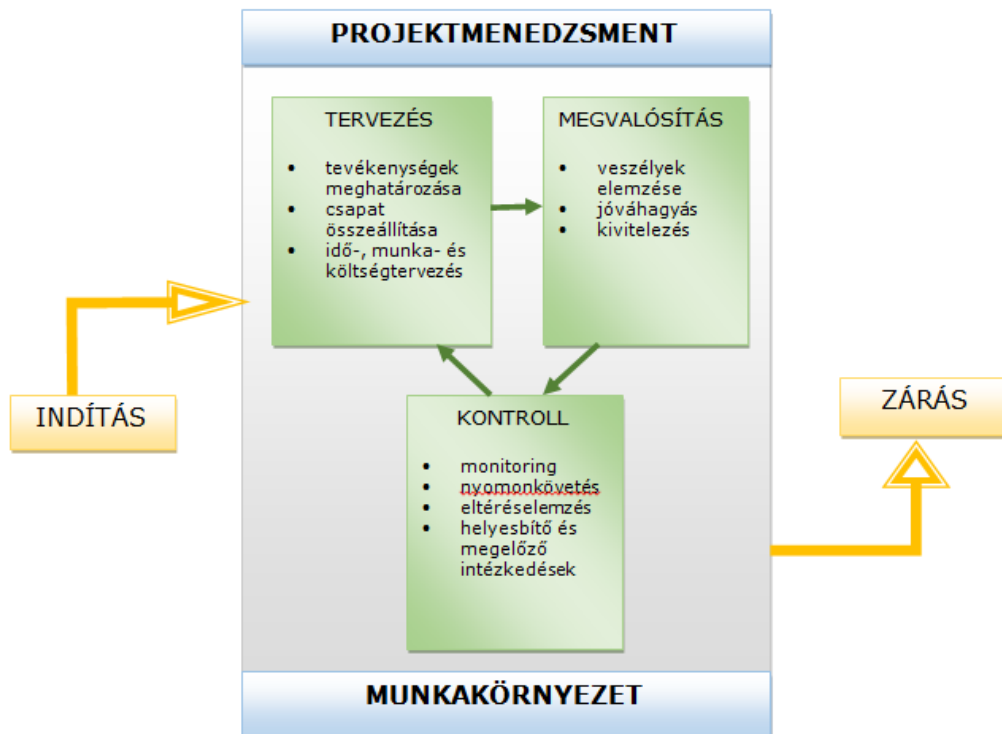
- A fogalom értelmezése történhet a szóösszetétel magyarázatával. A projekttel célokat érünk el, értéket teremtünk időbeli, pénzügyi, személyi és egyéb korlátozás mellett.
- A menedzsment egy vagy több személy által végzett folyamat, mely mások tevékenységének koordinálására, a különböző erőforrások tervezésére, szervezésére, irányítására és összehangolására irányul a szervezet céljainak sikeres és hatékony elérése érdekében.
- A projektmenedzsment a projektkövetelmények teljesítése érdekében végzett tevékenységek során a tudás, képességek, eszközök és technikák alkalmazása. (PMI)
- A projektmenedzsment a projekt lebonyolításához szükséges vezetési feladatok, szervezetek, technikák és eszközök összessége. (DIN 69901-1)
- A projektmenedzsment az erőforrások szervezésével és azok irányításával foglalkozó szakterület melynek célja, hogy az erőforrások által végzett munka eredményeként egy adott idő- és költségkereten belül, minőségi paramétereknek megfelelően teljesüljenek a projekt céljai. (Görög M. 2003, p. 51.)
- A projektmenedzsment – egy vagy több személy által végzett – tudatos erőfeszítések folyamata, mely az erőforrások (tudás, képességek, eszközök, technikák, pénz) tervezéséből, irányításából és ellenőrzéséből áll, annak érdekében, hogy a projekt megfeleljen a partneri követelményeknek, a kitűzött céloknak, illetve idő- és költségkorlátoknak. (Henczi L.- Murvai L. 2012, p. 41.)

Tehát a projektmenedzsmentnek több kihívásnak kell megfelelnie. A legfontosabb kihívásnak az tekinthető, hogy a projektmenedzsmentnek a feladatok, tevékenységek elvégzésével eredményt kell hoznia úgy, hogy az idő-, költség- és humán erőforrás korlátokat figyelembe veszi. További kihívás a projektmenedzsmenttel szemben az, hogy az eredményeket úgy kell produkálnia, hogy a célok elérését integrált módon képes legyen biztosítani.

A projektmenedzseri folyamatokat a következő ábra szemlélteti:

3. számú ábra

Projektmenedzsment folyamatok



Forrás: Lambertné Katona Mónika, Dr Szatmári Ferenc: Projektmenedzsment ¹⁰

A projektciklusok során a projektek fokozatosan, a folyamatosan mélyülő tervezés útján kerülnek kidolgozásra. A részletes tervek alapján történik a projekt megvalósítása a projektcsapat tevékenységeinek koordinálása által. A sikert a termék- és projekt minőségében, a határidők és költségvetés betartásában és az ügyfél-elégedettség fokával mérik. A projektmenedzserek figyelik és kontrollálják a munkát, amely előállítja azokat a terméket, szolgáltatásokat, amelyekért a projektet elindították.

¹⁰ Hozzáférés: http://moodle.bgf.hu/nymet411c/Projekt/22_projektmenedzsment_folyamatok.html
(letöltés dátuma:2016.12.12.)

2.3. A projekt alapelvei

A projektek világában is vannak olyan alapelvek, amelyeket egyezményesen elfogad a szakma, azaz kiindulópontként szolgálnak a projektmunkában. Ezeket az elveket olyan építőköveknek tekintjük, amelyekből felépíthető bármilyen projekt.

Melyek ezek?

4. számú ábra

Alapelvek



Forrás: 1.1.2.1. ábra Herczeg Iván 2009.¹¹

Első alapelv:

CÉLRENDSZER

A projektnek van egy pontosan meghatározott, világos célja, amely kifejezi, mit akarunk csinálni, kiknek és miért fontos a megvalósítása. Egy projekt több célt is kitűzhet, ezek egymásra épülő összességét nevezzük célrendszernek.

Például amikor egy hazai vállalkozás a lézertechnológia alkalmazását határozza el, több célt is megfogalmaz; bővüljön a tevékenységprofilja és termékkínálata, megrendelői

¹¹ Herczeg Iván: Projektmenedzsment, oktatási segédanyag – egészségügyi projektmenedzser képzés, Semmelweis Egyetem ETK, Budapest, 2009.

elégedettebbek legyenek, a munkavállalói tanulják meg a legújabb technológia alkalmazását, versenyképesebbé váljon a cég, erősödjön a piaci pozíciója, sőt, emellett a régió gazdasági fejlődéséhez is hozzájáruljon a nyereség növekedése után fizetendő adóval.

A cél funkcionális szerepet tölt be a projektek életében, vagyis nélküle nincs miről beszélnünk. Egy célt pedig akkor értünk el, ha megfelelő minőségű eredményt kapunk. Tehát a cél és a minőség összetartozó fogalmak.

Második alapelv:

KORLÁTOZOTT ERŐFORRÁSOK

A projektekben minden olyan emberi vagy tárgyi eszközt ide értünk, ami szükséges a projekt megvalósításához, költségbe kerül és a felhasználásuk korlátozott.

Az erőforrások típusai:

- anyagi jellegű (nyersanyag, energia);
- technikai jellegű (gépek, eszközök, épületek);
- emberi jellegű (tudás, tapasztalat);
- pénzügyi jellegű (készpénz, értékpapír, hitel, beruházás);
- kereskedelmi jellegű (értékesítés);
- katalitikus, azaz gyorsító jellegű erőforrás (goodwill, PR, minőség, cégimázs);
- információs jellegű (kapcsolatrendszer, hozzáférhetőség, információ- és adatkezelés).

Egyes tényezők katalizátorként gyorsítják a folyamatot, ezeket katalitikus erőforrásoknak nevezzük. Egy cég jó hírneve, társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos tevékenysége¹², korábbi referenciái, támogatóinak köre, ügyfélorientált piaci magatartása erősen befolyásolhatják a projekt működését. Ma már az információ

¹²

http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/20100017_35_projektmenedzsment/ch01.html#ftn.id477210 (letöltés dátuma: 2016.12.12.)

számszerűsíthetően is mérhető¹³ piaci értékkel bír. A megfelelő mennyiségű információ csökkenti a piaci kockázatot és segíti a tervezési folyamatot.

Harmadik alapelv:

HATÁRIDŐK

Minden projektnek van kezdési és zárási időpontja. A projektfolyamat kézben tartását segíti az idő kezelése, amelynek segítségével ütemezzük az egyes feladatokat, hozzájuk rendelve a szükséges erőforrásokat. Leggyakrabban alkalmazott időütemezési módszer a Gantt-diagram¹⁴. Lásd a 2.4.4. fejezetben.

Negyedik alapelv:

KOMPLEXITÁS ÉS EGYEDISÉG

Minden projekt valamilyen egyedi terméket hoz létre. Ez lehet technológia- vagy szolgáltatásfejlesztés, sportautó vagy logótervezés, tudományos eredmény, építészeti vagy művészeti alkotás, bármi, ami addig még nem volt. A projektben végzett feladatok egymásra épülnek és összetettek.

A projektek komplexitása határozza meg, hogy milyen szintű integrációját hozzuk létre az alkalmazott eszközöknek, folyamatoknak. Ezt pedig azt határozza meg, hogy a projektvezetőtől milyen személyes jellemzőket, korábban megszerzett gyakorlatot várunk el. Tehát a szakmai és a PM tudáson túl jelentős szerepe van a személyes attitűdnek és kompetenciáknak is.

Ötödik alapelv:

SZERVEZET

A kitűzött projektcélokhoz tervezzük meg a szükséges folyamatokat, és a folyamatokhoz alakítjuk ki az optimális szervezetet. Két szervezeti jellemzője van: az önálló működés és az időszakos jelleg.

¹³ http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-17_35_projektmenedzsment/ch01.html#ftn.id477198 (letöltés dátuma: 2016.12.12.)

¹⁴ http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/20100017_35_projektmenedzsment/ch01.html#ftn.id477151 (letöltés dátuma: 2016.12.12.)

A projektmunka korlátai:

A projektek végrehajtásának is vannak bizonyos korlátai. Három fő korlátot szoktak felsorolni:

- (1) IDŐ (mert a projekt végrehajtására rendelkezésre álló idő véges);
- (2) KÖLTSÉG (mert a projekt költségvetésében szereplő összeg véges);
- (3) HATÓKÖR (mert a projekt által megvalósítandó feladatok végesek).

Ezeket a korlátozó tényezőket gyakran háromszöggént szemléltetik (projektmenedzsment háromszög), ahol a háromszög egy-egy oldala a fent említett korlát egyike.

5. számú ábra

A projektmenedzsment háromszög



Forrás: 1.1.3.1. ábra Forrás: HumanSoft honlapja 2012¹⁵

A háromszögmodell lényege, hogy lehetetlen megváltoztatni a háromszögnek csak az egyik oldalát: ha az egyik oldal változik, az kihat a többire is. Lefordítva: nagyobb hatókört (terjedelmet) csak nagyobb költség és/vagy idő ráfordítással lehet megvalósítani, rövidebb határidő magasabb költségeket és csökkentett hatókört jelenthet, a szűkös költségvetés pedig hosszabb végrehajtást és csökkentett terjedelmet.

¹⁵

http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/20100017_35_projektmenedzsment/ch01.html#ftn.id475338 (letöltés dátuma: 2016.12.13.)

A HATÓKÖR (angolul scope) határozza meg, hogy a projektnek mi a feladata, milyen végeredményeket kell a projektnek előállítania, beleértve a végeredmény minőségét is. A hatókör egyben kijelöli, hogy mivel nem kell a projektnek foglalkoznia, ezeket hatókörön kívül eső (out of scope) feladatoknak nevezik. A projekt hatóköre a körülmények változása, a kiindulási igények változása vagy egyéb, a tervezéskor nem látott vagy nem várt események miatt változhat, viszont ez általában vagy a határidő, vagy a költségek módosulását vonja maga után. A projekttel és hatókörével kapcsolatos változások kezelésére szolgálnak a projektmenedzsment változáskezelési eljárásai, amelyek végigkísérik a projekt teljes életciklusát.

További három korlát

(4) MINŐSÉG (mert a projekt eredményeként létrejövő minőség erőforrásfüggő)

(5) AZ ÜGYFÉL ELÉGEDETTSÉGE (mert ez a projekt legszubjektívebb eleme)

(6) KOCKÁZAT (mert a projekt környezete változó)

Negyedik korlát a minőség vagy teljesítmény. A projektek esetében MINŐSÉG alatt az elvárásoknak való megfelelés mértékét értjük. Például egy projekt mennyire követi (vagy tér el) a projekt végrehajtása alatt a folyamatokban meghatározott előírásoktól, szabályoktól (dokumentációs, kommunikációs szabályok, jelentések tartalmi és formai követelményei, kockázatkezelési eljárások követése). A projektek minőségbiztosítási tevékenységei idő- és erőforrás ráfordításokkal járnak, növelik a projekt költségeit, tehát (ellentétben) hatással vannak a költség és időkorlátokra.

A projekt lényegéből következik, hogy mennyire fontos tényező az idő, hiszen a befejezés határideje mindig kötött. Ahhoz, hogy a kitűzött célokat az elvárt MINŐSÉGben, a rendelkezésre álló ERŐFORRÁSOKkal az adott IDŐKERETben el tudjuk végezni, nagyon alapos tervezésre és a közbeni eredmények, teljesítmények folyamatos ellenőrzésére, értékelésére van szükség. A három tényező egyensúlya, folyamatos összehangolása a megfelelő minőségű teljesítmény elérése érdekében – a projekt sikerének alapja. Esetenként projektje válogatja, hogy a három alaptényező közül melyiket rögzítik. Vannak olyan projektek, ahol a költség van rögzítve a határidő kárára, de van olyan projekt is, ahol a céloknak van alárendelve a határidő és a költség is. Ez egy többváltozós rendszer, és ennek rögzítése és egyeztetése a megrendelővel szintén elsődleges projektmenedzseri feladat.

2.4. A projektmunka előnyei

Az alábbiakban bemutatom a projektmunka pozitívumait:

A TÖBB NÉZŐPONT: A projektproblémák általában interdiszciplináris jellegűek, vagyis túlmutatnak egy-egy szűk szervezeti funkció keretein. Ebből a szempontból kifejezetten ajánlatos úgy összeválogatni a projekten majdan dolgozó szakembergárdát, hogy azok eltérő módon közelítsenek a feladathoz. Emellett lényeges szempont a projektben résztvevők kiválasztásánál, hogy legyenek közöttük specialisták, vagyis egy szűk szakterület részletes ismerői, illetve széles szervezeti látókörrel rendelkező generalisták¹⁶ is. Az ilyen jellegű szervezeti csoport felépítésével biztosítható, hogy a projektfeladatra megfelelő megoldás jön létre.

B. EGYENRANGÚSÁG ÉS KOORDINÁCIÓ: A projektszervezetben belül dolgozók között nincsen igazából kialakult alá- és fölérendeltségi viszony, inkább az „egy csónakban evezünk” elv érvényesül. Ezzel kötetlenebb együttműködésre nyílik lehetőség a projekttagok között, aminek következtében autonóm módon összehangolhatják az egyes alkalmazottak a tevékenységeiket. A horizontális jellegű kapcsolatok mellett azonban fontos a projektszervezetekben a vezetői pozíció(k) kijelölése is, mivel így biztosítható a projekten belüli koordináció és felelősség.

C. EGYÜTTMŰKÖDÉS: A projektszervezet egy célirányosan összeállított csapat, amelynek tagjai bár egy szervezethez tartozhatnak (esetleg külső szakértőket is belevonnak), lehet, hogy még nem dolgoztak együtt. A közös projektmunka során a résztvevők megismerkedhetnek, felismerhetik a másik tevékenységének fontosságát, összecsiszolódhatnak. Ennek haszna később, más kollektív jellegű feladatok megoldásánál is kamatozhat. Emellett a komplex feladatok megoldása nagyobb sikerrel jár, ha egymással együttműködve próbálják megoldani.

D. EGYÉRTELMI FELELŐSSÉG: A projekttevékenységet részfeladatokká bontják a résztvevő projekttagok, ezután a feladat keretein belül, a munka jellegzetességeiből fakadóan állapítják meg egymás közt, hogy melyik alcsoport melyik részművelettel foglalkozzon. Munkájuk eredményességéről igazából csak a projektért felelős menedzsernek tartoznak beszámolási kötelezettséggel (vertikális jelleg), egymással való

¹⁶

http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/20100017_35_projektmenedzsment/ch01.html#ftn.id476743 (letöltés dátuma: 2016.12.13.)

kapcsolatukra inkább a munkatársi viszony (horizontális jelleg) a jellemző.

E. OBJEKTIVITÁS ÉS ÉRDEKELTSÉG: A projektben részt vevő csapat összeállítását a projekt jellemzőihez idomulva szükséges a felső vezetésnek kialakítani. A végrehajtásban résztvevők megítélése és díjazása a projektcsapat eredményességétől függ, tehát a tag függetlenné¹⁷ válik annak a szervezeti közegnek (osztálynak, részlegnek) az érdekeitől és viszonyrendszerétől, ahonnan érkezett. Ezzel biztosítani lehet a tagok közös érdekeit, s meg lehet előzni a széthúzást, illetve az erőforrásokért való lobbizást, vagyis a szubjektív megközelítési módot.

F. ALKALMAZKODÓKÉPESSÉG: A projektszervezet gyorsan tud alkalmazkodni a vállalatot körülvevő gazdasági környezethez, mivel ha megjelenik egy, a környezeti változások által kiváltott probléma, arra projektszervezetet létrehozva, a szervezet alapműködését nem sértve, azonnal reagálhat a vállalat, megelőző, preventív módon. A projektszervezet legnagyobb előnyét tehát a gyors reagálási képesség jelenti más megoldásokhoz képest, hiszen egyszerre akár több projektcsapat is létezhet és szűnhet meg egymással párhuzamosan, hasonlóan egy szénsavas üdítőitalban a buborékok létrejöttéhez és felszínen történő szétpukkanásához

¹⁷

http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/20100017_35_projektmenedzsment/ch01.html#ftn.id476834 (letöltés dátuma:2016.12.13.)

3. A vizsgált intézmény és környezetének bemutatása

Ebben a fejezetben bemutatom a türjei Premontrei Rendházban működő Kolping Idősek Otthonát.



3.1. Alapinformációk az intézményről

A Kolping Idősek Ápoló-Gondozó Otthona – Tüskegy-Zalaszentgrót intézmény két telephelyen, Tüskén és Zalaszentgróton működtet idősotthont. Az ebben a pályázatban érintett Kolping Otthon Tüskegy székhely épület tulajdonosa a Csornai Premontrei Kanonokrend, akivel 2004-től egy 50 évre szóló bérleti szerződése van a pályázó KOSZISZ-nak. A tulajdonos hozzájárult az ingatlan fejlesztéséhez. A Zala Megyei Önkormányzattal szintén 2004-ben 50 évre szóló ellátási szerződést kötöttek, Zala megyei ellátási területre.

A jelenlegi 75 fő gondozottal túlszűfolt épületben az intézmény nehezen tudja biztosítani a munkafeltételeket a hatékony és korszerű szociális ellátás szervezéséhez és működtetéséhez. A szolgáltatásra határozott idejű működési engedéllyel rendelkezik, amely 2012. december 31. napjáig volt érvényes. Az épület műemlék jellege miatt korlátozottak az átalakítási lehetőségek, továbbá a pályázati korlátok miatt nem tudnak a meglévő 75 fő korszerű elhelyezésére pályázni. Kénytelenek a felújítással együtt

csökkenteni a kapacitást a jelenlegi 75 főről 50 férőhelyes ellátásra. A leépítéssel érintett 25 főből 10 főt a párhuzamosan tervezett, remélhetőleg eredményes korszerűsítés és bővítés után a Zalaszentgróti telephelyen tudják elhelyezni.

A tervezett felújítás célja, hogy az intézmény magasabb színvonalú szolgáltatásokat nyújtson. Az időotthon korszerűsítésének célja a lakók életminőségének javítása a türjei épületben uralkodó rossz infrastrukturális adottságok és a hiányos felszereltség leküzdése, illetve az életviszonyok humanizálása és modernizálása révén.

Cél az időotthonnak helyet adó régi épület, a lakóhelyiségek és közösségi terek korszerűsítésével párhuzamosan az eddigi zsúfoltság enyhítése a férőhelyek csökkentésével 75 főről 50 főre.

A projekt fő célja a hátrányos helyzetű idős emberek ellátásának biztosítása. Ez az esélyegyenlőségi cél nem csak horizontálisan, hanem vertikálisan, végig jelen van a projekt folyamatában.

A tervezési program szerint 50 férőhelyes – a vonatkozó előírásoknak, a pályázati kiírásnak megfelelő – korszerű otthonná fejlesszék az intézményt. A pályázat támogatása esetén a jogszabályi elvárásoknak megfelelő ellátást tudnak biztosítani az ellátottak részére.

A projekt végrehajtása során kockázatok kizárólag a beruházással kapcsolatos feladatok ütemtervének és a pénzügyi keret tartásában, valamint a likviditás biztosításában rejlenek. Ezek esetleges negatív hatásait megfelelő kockázatkezelő eljárásokkal - kockázati tényezők meghatározásával, azok bekövetkezéséből eredő hatások felbecsülésével, illetve a kockázati tényezőre történő adekvát reagálással – igyekszik csökkenteni.

3.2. A Kolping Otthon Túrje székhely tárgyi feltételei

Túrje Magyarország nyugati régiójában, Zala megyében, az osztrák határtól mindössze 50-60 km-re található. A megye észak-keleti részén, a Zalaszentgróti kistérségben fekszik, közel a felső Zala-völgyéhez.

Közel 2000 lakosával a térség legnagyobb faluja. A falu nevezetessége a Túrje nemzetség által építtetett XIII. századi premontrei prépostság és templom, amely a község központjában látható. Az 1270-ben emelt román stílusú, a magyarországi késő románkori építészet legjobb állapotában megmaradt téglatemploma, ma is eredeti szépségében látható. A templom a premontrei kanonokrend monostoregyháza volt, a szerzetesek lakóhelyéül a hozzákapcsolódó épület szolgált.

A prépostsági templomhoz (trsz. 6519) D-felől csatlakozik a belső udvart körbezáró kolostor három, egyemeletes szárnya. K felől kerítéssel zárt park tartozik hozzá. D-i főhomlokzatát közepén álrizalit és kéttengely mélységben kilépő oldalrizalitok tagolják, U alaprajzot alkotva. Itt nyílt, később elfalazott bejárata. K felől téglalap alaprajzú, emeletes toldaléképület kapcsolódik hozzá. Jelenlegi bejárata a Ny-i oldal épületrészében nyílik. A templom által bezárt udvari homlokzatait mindkét szinten kosárirves árkádok tagolják. Egytraktusos, oldalfolyosós elrendezésű, földszinti helyiségei boltozottak, az emeletiek nagyrészt síkmennyezetesek, a folyosók csehsüveg boltozatosak. Falképek: lépcsőház, 1771 (Schweichart Ferenc), további képei feltáratlanok a két préposti hálószobában és a téli ebédlőben; várnagyi terem mennyezetfreskója, 1763 (Dorffmaister István); K-i toldalékszárnyban díszítőfestés, 19. század. A premontrei prépostsági templom rendházának, az ún. préposti rezidenciának építését 1724-ben Pintár Adalbert türjei prépost kezdte a D-i szárny kialakításával. A több fázisú barokk kori építkezést 1779-ben Tichy Izidor prépost fejezte be. A 19. század végén épült a D-i homlokzathoz a K-i, egyemeletes toldalék. A rendház Ny-i kerítésfala mellett: Szent Flórián-szobor (trsz. 6522).

A műemlék épület mint időskorúak teljes ellátását biztosító lakóotthon - előtte megyei szociális otthon – 2005. évtől a Magyar Kolping Szövetség zalaszentgróti – türjei intézménye gondozásában áll. A Szövetség a hazai szociális intézmény fenntartás támogatási körülményeit tekintve csak pályázat útján gondolhat fejlesztésre, korszerűsítésre. Tervünk a pályázat alapja, mely a gondozás szakmai feltételeinek és

épület-környezetének, műemlékvédelmi szempontokkal együtt – korunk elvárása szintjén – az otthonmegújítás optimális megoldását kívánja nyújtani.

Épület felmenő falazatai, boltozatai (emeleten részben fa zárófödémjei) jó állapotúak, szerkezeti mozgásból származó eseti felületi repedések nem jellemzőek. Tetőzete szintén stabilnak írható. (Itt talált feljegyzés szerint a tetőt a múlt század elején újból ácsolták.) Héjazatát a közelmúltban felújították.

Eredeti –vagy annak megfelelő- palló és gerébtokos ablakai, palló és ácstokos (-bélletes) belső ajtói szerkezetükben is, de főként felületükben, vasalatukban előregedtek (-szerelvényeikben hiányosak). Belső udvara korszerű, ugyanakkor formában illeszkedő ablakai „csak” karbantartást igényelnek.

Épületszerkezetek vonatkozásában negatív hatásával meghatározó az otthon körülményeire (a műemlék együttesre) a burkolatok-felületképzések jelen anyagai és minőségi állapota.

Valamikori kőlap- és hajópadló már alig található. Időközben készült mozaiklap és parketta járófelületek is elkoptak egyenetlenné-hiányossá váltak. Ezek után a foltonkénti javítások, pvc-vel való átfedések csak rövid életű „szükségmegoldások” lettek. Konyha új csúszásmentes „gress” kerámiája megfelelő jó minőség, a folyosók új ugyanilyen sima (-30×30,-diagonál) lapburkolata viszont sérült, töredezett, helyenként pótolta. (Étterem kopott-szakadt pvc padlója alatt idomultan, repedezetten,de vélhető, hogy az eredeti kőlap padozatot látjuk.)

Az épületen földszinti magasságokban felszívódó talajnedvesség (-korrodált, -fellazult, -elvárt vakolatfoltok) kívül-belül károsító hatását tapasztaljuk. Fokozódó-romló folyamat segítője a valamikori körbefutó „okos” szellőzőakna feltöltése, a nem kellőképpen szellőző pinceterek, a nem eléggé páraáteresztő homlokzati felületképzés. Hasonlóan hátrányos –esztétikai, fenntartási szempontból is kifogásolható- a belső fa-műanyag lambéria eltakará falburkolat.

(Az Otthon fűtését padlástérben elhelyezett régi gázkazán szolgálja. Viszont esetleges mindent behálózó „szabad”csővezetékei, vegyes formátumú fűtőtestei rosszul szabályozhatók, nehezen takaríthatók.)

A Rendház jelenlegi formájában szociális otthon funkciójára nem alkalmas

Az elmúlt évben mind helyben, mind a környéken helyzetfelméréseket, rövid és hosszú távú stratégiai elemzéseket végeztek, illetve külső szakértővel végeztettek a céljaink legoptimálisabb elérése érdekében.

Tény, hogy mind az épület, mind az épületben lakók méltatlan körülmények között voltak.

A rendház gyönyörű, ám felújításra szoruló épülete nem alkalmas az idős emberek számára, főként azért, mert nem akadálymentes, túlszűfolt.

Az épület története, kora és eredetei funkciója arra enged következtetni, hogy lakóinak tisztos elhelyezése mellett az épület új funkciójának kialakítása indokolt és időszerű.

Jelenleg a türjei intézet ~1080 m²-en 75 fő idős emberről gondoskodik. A működés szinte valamennyi feltételében hiányosságokkal, a viselhető kompromisszumokon túl lehetetlen körülmények között végzik munkájukat. 5-6-7-8-9 fős szobákban (-4-5 m²/fő) történik a gondozottak elhelyezése. Az otthon két szinten helyezkedik el, elfogadhatatlan funkcionális kapcsolatban. Az akadálymentesítés nélküli épületben egy gyengén felszerelt fsz-i fürdő szolgál a csak emeleten lakók tisztálkodására. (Lift hiánya kézi erővel pótolhatatlan.) A rendkívül jó adottságokkal rendelkező kertet is csak a járóképes lakók tudják megközelíteni. A szükséges és előírt kiszolgáló helyiségek egész sora hiányzik, mint pl. megfelelően méretezett főzőkonyha, az összes szükséges kiszolgáló helyiségeivel, lift, fürdő-zuhanyozó blokk, kétnemű WC helyiségcsoport, tárolók. A lakószinten lévő egy db WC blokk a szobák egy részétől távol esik, és alulméretezett.

Lakók terápiás foglalkoztatása nem megoldott. Nincs tényleges „nővérállomás”, részükre megfelelő öltöző-fürdő kialakítás. Konyha előkészítő oldala hiányos, kevés és nem kellőképpen szelektált a raktározás. Tűz esetén az épületből való menekítés szinte megoldhatatlan feladatot jelent.

3.3. Kapcsolat a községgel, lakossággal

Az intézmény vezetői a polgármesterrel, a Hivatallal is jó kapcsolatot ápolnak. Több rendezvényünkre hívták meg a polgármestert és a település vezetőit (jeles ünnepek, farsang, idősek napja). Közmunkásokkal segítették munkát: a kert rendbetételében, szakmunkákban. A zalaszentgróti szakiskolások segítettek a közösségi helységek kifestésében. Hosszú évek óta itt töltik gyakorlati idejüket a szociális ápoló- gondozó képzésben tanuló fiatalok, akik közül többen választották ezt az intézményt munkahelyül az iskola elvégzése után. Megváltozott munkaképességű munkatársakat is helyben választották, jelenleg 3 fő dolgozik a telephelyen takarítói státuszban.

Megyei és a városi társintézményekkel évek óta jó szakmai kapcsolatot ápolnak. TÁMOP 5.4.4. Szociális képzések fejlesztése, szakemberek képzése, továbbképzése és készségfejlesztése valamint a helyi fejlesztési kapacitások megerősítése című pályázatban konzorciumi partnerként vettek részt. Főpályázó a Zala Megyei Önkormányzat volt, és 10 megyei szociális és gyermekvédelmi intézmény, mint konzorciumi partner közreműködött a megvalósításban. A pályázat megvalósítása során korrekt szakmai kapcsolat alakult ki az intézmények között, több programot valósítottak meg közösen, melyekből lakóik is profitálhattak.

A buszmegálló kb. 30 méterre, a barokk műemlék épülettel szemben található.

3.4. Intézményi dolgozók

Jelenleg a gazdasági vezető megbízással látja el az intézményvezetői feladatokat, mert az intézményvezetői állás jelenleg pályáztatás alatt van. Az új vezető kinevezése 2012. augusztus 1-ig tartott, így a változás nem zavarta a projekt megvalósítását.

A mozgásterapeutát megbízási szerződéssel foglalkoztatnak. A dolgozók közel fele (20 fő) szakképzetlen (takarítói és konyhai kisegítő munkakörben). Az intézmény a legnagyobb helyi foglalkoztató szervezet a településen, ennek eredményeképpen nagy ismertsége és magas presztízse van a községben.

6. számú ábra

Személyi feltételek

Beosztás	Iskolai végzettség, szakképzettség	Létszám	
Intézményvezető	szociális munkás, szociális szakvizsga	0,5 fő	
Gazdasági vezető/ általános helyettes	Mérlegképes könyvelő, szociális munkás	0,5 fő	
Főnővér	főszakorvos	1	
Ápoló - gondozó	szakképzett	Egészségügyi szakképesítéssel rendelkezők	3 fő
		- ebből érettségizettek: 2 fő	
	szakképzetlen	Szociális szakképzettséggel rendelkezők	8 fő
		- ebből érettségizettek: 4 fő	4 fő
Diétás nővér	dietetikus	1 fő	
Mozgásterapeuta	gyógytornász	megbízási szerződés	
Szociális, mentálhigiénés munkatársak	: hittanár, <u>szociálpedagógus</u> , szociális szervező	1 fő	
Foglalkoztatás szervezők	Szociális gondozó és szervező, gyógypedagógiai asszisztens	1 fő	
	Mentálhigiénés asszisztens		
Egyéb munkakörök	Kisegítő, ügyvitel	20 fő	
Összesen	-	40	

Forrás: saját szerkesztés¹⁸

¹⁸ 2010. és 2011. évi szakmai beszámoló

A székhelyen a 25 fős ellátotti létszámcsökkentés után csökken a munkavállalói létszám: a négy szakképzetlen ápoló-gondozó közül egy nyugdíjba megy, három szakképesítést szerzett egy éven belül. Az ápoló-gondozó létszám négy fővel, a dolgozói létszám nyolc fővel csökken. Az idős emberek egészségi és mentális állapota szükségessé teszi a mentálhigiénés munkatárs további alkalmazását. Az ellátottak közel fele (enyhe-súlyos) demens diagnózissal rendelkezik. Velük az ápolást – gondozást végző munkatársak leterheltségük miatt nem tudnak külön foglalkozni.

A jelenlegi négy takarítónőből három fő tartósan akadályozott, a mosodában is alkalmazunk egy megváltozott munkaképességű munkatársat. A négy takarítónőből három nyugdíjba vonul a projekt végéig, a státuszukat pályakezdő vagy 55 év feletti, vagy roma, munkaerő piaci szempontból hátrányos helyzetű, tartósan munkanélküliekkel tervezik betölteni közhasznú foglalkoztatás keretében. Ezzel egyrészt segítik a helyi tartósan munkanélküliek elhelyezkedését, illetve csökkentik az állandó kiadásainkat.

2012. szeptembertől egy GYES-es lévő kismama otthon végezhető távmunkában rögzíti a számlákat, ún. Saldo programmal.

3.5. Az eredeti projekttervből hiányzó projektmenedzsment elemek

A projekt belső és külső környezetének bemutatására szolgál a SWOT-elemzés. Ezt az eredeti projektterv nem tartalmazta, ezért most pótlom ezt a hiányosságot.

SWOT analízis- Kolping Otthon Túrje

ERŐSSÉGEK (B +)	GYENGESÉGEK (B-)
<p>Az intézmény önállóan gazdálkodik</p> <p>Jó kapcsolat a községgel, lakossággal, Polgármesterrel a Hivatallal.</p> <p>Megyei és a városi társintézményekkel évek óta jó szakmai kapcsolat</p> <p>Alkalmazottai elsősorban a kistérségből származnak</p> <p>Nők foglalkoztatási aránya magas a szellemi foglalkozási körben</p> <p>a cég elkötelezett a megújuló energiák hasznosítása terén</p> <p>a projekt tanulmányai és tervei elkészültek</p>	<p>A Rendház jelenlegi formájában szociális otthon funkciójára nem alkalmas</p> <p>Nem akadálymentes</p> <p>Az ellátottak közel fele (enyhe-súlyos) demens diagnózissal rendelkezik</p> <p>Fűtés-hűtés rendszer korszerűtlen, Normál gázkazán (nem ipari) rendelkezik</p> <p>Nyílászárók nem megfelelőek energia-hatékonysági szempontokból</p> <p>Technikai eszközei jelentős mértékben elavultak</p> <p>Zalaszentgrót kistérségben helyezkedik el</p>
LEHETŐSÉGEK (K+)	VESZÉLYEK (K-)
<p>Környezetbarát technológiák alkalmazásával az intézmény energia-hatékonyságát javítja környezetközpontú fejlesztést megvalósítása</p> <p>Foglalkoztatás a Zalaszentgróti kistérségben</p> <p>Pályakezdők és munkanélküliek foglalkoztatása megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása támogatással</p> <p>Legnagyobb helyi foglalkoztató szervezet a településen, ennek eredményeképpen nagy ismertsége és magas presztízse van</p> <p>A megrendelői igények középtávú kielégítési biztosított</p>	<p>A dolgozók közel fele (20 fő) szakképzetlen</p> <p>A jogszabályok változása (adó és járulékfizetési)</p> <p>A piaci igények változása rövid és középtávon</p> <p>A szakképzett munkaerő hiánya</p> <p>A pénzügyi ütemterv nem tud megvalósulni</p>

A fentiek alapján megfogalmazhatóak azok a problémák, amelyek indokolják a projekt szükségességét. Ennek szemléltetésére elkészítettem a projektmenedzsmentben alkalmazott problémafát, amely rendszerezi a gondokat.

Problémafa- Kolping Otthon Túrje



4. Célok, célcsoport

4.1. Általános célok és projekt célok

A társadalmi befogadás növelése érdekében szükséges a zalai idősellátás fejlesztése, a Kolping Otthon Túrje infrastrukturális feltételeinek megteremtése és javítása. Ezzel az ellátottak társadalmi integrációját segítik, továbbá hozzájárulnak az ellátottak társadalmi aktivitásának növeléséhez.

A tervezett felújítás célja, hogy az intézmény magasabb színvonalú szolgáltatásokat nyújtson. Az idősotthon korszerűsítésének célja a lakók életminőségének javítása a tūrjei épületben uralkodó rossz infrastrukturális adottságok és a hiányos felszereltség leküzdése, illetve az életviszonyok humanizálása és modernizálása révén

Cél az idősotthonnak helyet adó régi műemléképület, a lakóhelyiségek és közösségi terek korszerűsítésével párhuzamosan az eddigi zsúfoltság enyhítése az intézményen belüli férőhelyek csökkentésével 75 főről 50 főre.

A korszerűtlen, nagy létszámú tūrjei idősotthon bővítése, átalakítása, korszerűsítése humanizált, a személyes gondoskodást nyújtó szociális intézmények szakmai feladatairól és működésük feltételeiről szóló 1/2000 (I. 7.) SZCSM rendeletben a lakhatási feltételekre vonatkozó előírásoknak megfelelő színvonalú ellátási környezet kialakítása.

A projekt fő célja a hátrányos helyzetű idős emberek ellátásának biztosítása. Ez az esélyegyenlőségi cél nem csak horizontálisan, hanem vertikálisan, végig jelen van a projekt folyamatában.

4.2. Célcsoportok

A projekt egyik célcsoportja a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvény, a személyes gondoskodást nyújtó szociális intézmények engedélyezésére vonatkozó 188/1999. (XII.16.) Kormányrendelet, az 1/2000. (I.7.) SzCsM rendelet, valamint a vonatkozó szociális jogszabályok alapján személyes gondoskodás keretében szakosított ellátást, ápolást, gondozást nyújtó – idősek otthona típusú – tartós bentlakásos egyházi intézményben a jelenleg és a jövőben lakók.

A Kolping Otthon Túrje lakói több szempontból is hátrányos helyzetűek: jelentős részük hátrányos helyzetű kis-, apró- vagy törpeközségben élt korábban, ahol nincs esélyük az őket megillető ellátásokhoz. Többségük olyan kiskeresettel és/vagy értéktelen ingatlannal rendelkezett, hogy nem volt esélyük emelt szintű ellátásra. A kliensek egy része pszichiátriai beteg, fogyatékos (ők évtizedek óta ebben az intézményben élnek), de egyre több, korábban hajléktalanként élő is megjelenik az intézet lakójaként.

A célcsoport jellemzői 2011-ben: Az éves nyitó létszám 74 fő, melynek nemek szerinti megoszlása 31 férfi, 43 nő. Az év folyamán 38 ellátott halt meg és 29 új lakó költözött be. A záró létszám 62 fő volt annak ellenére, hogy az intézménynek állandó, létszámában változó várólistája van, jelenleg 48 fővel.

Az átmeneti kapacitáskihasználás csökkenés oka egy 2011. júliusi Kormányhivatali határozat volt, amelynek értelmében a működési engedélyben szereplő 75 főről 50 főre kell csökkenteni az ellátotti létszámot 2011 júliusától 2011 novemberéig. Ezután nem vehettek fel új lakót. A fenntartó jogorvoslatért a Zala Megyei Bírósághoz fordult, amely elfogadta a keresetet, melyben kérték a létszámcsökkentésről szóló határozat visszavonását. Megalapozatlannak, több helyen jogsértőnek ítélte a Kormányhivatal és az NRSZH határozatát. A létszám stop miatti normatíva és térítési díj kiesése komoly anyagi problémát jelentett az intézménynek és a fenntartónak egyaránt. 2012. februártól ismét jogosultak lakók felvételére és a 75 fős kapacitás kihasználására. Lakók jelenlegi száma 75 fő.

A 2008. január 1-jével előírt 4 órás gondozási szükséglet alapján bekerült ellátottak fizikai és mentális állapotuk miatt, szinte az egész napot ágyhoz kötve töltik. Az ellátottak ápolási-gondozási besorolása szerint egy lakó sem képes teljes önellátásra. Önellátásra részben képes 35 fő, egyáltalán nem tudja ellátni magát 27 fő.

Az ellátottak ápolási-gondozási besorolása

Besorolás	Létszám (fő)	
	2010	2011
Önellátásra képesek	0	0
Önellátásra részben képesek	37	35
Önellátásra nem képes, ebből:	37	27
<i>időszakos ellátásra szorul</i>	9	11
<i>folyamatos ellátásra szorul</i>	15	9
<i>24 órás ápolást igényel</i>	13	7
Összesen	74	62

Forrás: saját szerkesztés¹⁹

A otthonban élő idősök egy része hajléktalan. A diagnosztizált súlyosan demens betegek száma 10 fő.

A 2011-ben ellátott 62 fő túlnyomó többsége használ rendszeresen egy vagy több segédeszközt.²⁰

¹⁹ 2010. és 2011. évi szakmai beszámoló

²⁰ 2010. és 2011. évi szakmai beszámoló

10. számú ábra

Segédeszközt használók megoszlása

Segédeszköz	Létszám (fő)	
	2010	2011
Kerekesszék	1	2
Járókeret	10	6
Bot	12	8
Inkontinencia betét	29	36
Összesen	52	52

Forrás: saját szerkesztés²¹

11. számú ábra

A gondozóktól teljesen függők megoszlása szükségletek szerint

Függőség jellege	Létszám (fő)	
	2010	2011
fürdetni kell	38	32
öltöztetni kell	42	34
etetni kell	7	2
csak segédeszközzel tud járni	23	16
mobilitás az ágyban	16	12
WC használat csak segítséggel	2	2

Forrás: saját szerkesztés²²

²¹ 2010. és 2011. évi szakmai beszámoló

²² 2010. és 2011. évi szakmai beszámoló

A gondozottak átlagéletkora 72 év.

A projekt tervezésénél a főbb szempont – a jogszabályi kötelezettségeken túl – a gondozottak életkörülményeinek és ellátásának javítása, illetve ennek érdekében a gondozók munkakörülményeinek javítása.

Az ellátottakat folyamatosan, immár 3 éve tájékoztatják a tervezett projektről, annak részleteiről, a korszerűsítés után várható ellátási színvonalról.

Az intézményben dolgozók is a projekt célcsoportját alkotják, mert az ő munkakörülményeik is javulnak a fejlesztés eredményeképpen.

A dolgozók nem tartanak a változástól, mert a vezetőség egyértelművé tette, hogy a nyugdíjba vonulók magas száma miatt senkinek nem kell felmondani.

Harmadik célcsoport az intézmény körül élő helybeli lakosság. A közvetlenül érintettek száma kb. 100 fő, de településszinten az 1 800 helyi lakossal is számolnak a kommunikáció tervezése során.

Fő helyi együttműködő partnerek, a települési önkormányzat, az önkormányzati fenntartású Szociális Gondozási Központ, az iskola és a Magyar Vöröskereszt Zala Megyei Szervezete segítséget nyújtanak a lakosság tájékoztatásában.

A tájékoztatás már három éve elkezdődött, amióta húzódik a beruházás, fejlesztés. Konkrétan már 2012. májusban tájékoztatták a környékbeli lakosságot a tervezett projektről. A visszhang pozitív, mert a telek vagy épület nagysága nem nő, kívülről semmilyen változást nem jelent a szomszédok életében a korszerűsítés. Az épülethez nagy telek és hátsó bejárat is tartozik, így az építkezés során nem zavarják a lakosságot, a szomszédokat.

A kötelező nyilvánosságon túl az alábbi tevékenységeket tervezték a nyilvánosság, a lakókörnyezet tájékoztatására a projekt idejére. Két lakossági fórum szervezése és vezetése, a beruházás előtt és után. Nyílt nap alkalmával a látogatók körbevezetése az épületben két alkalommal, a beruházás befejezése után.

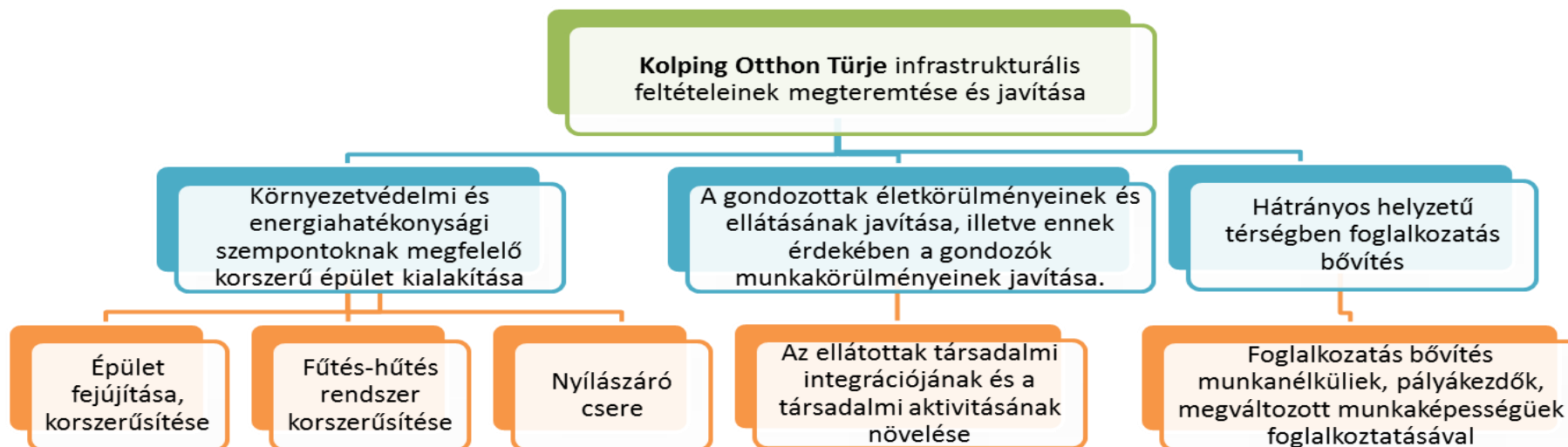
Kommunikációs anyagok megtervezése, megírása, 3 alkalommal (beruházás előtt, alatt és után) megjelenés helyi újságban.

4.3. Hiányzó projekterv-elemek

A projektmenedzsment módszerek között szerepel, hogy a problémafához hasonló struktúrában megjeleníthető a célfa is. Az eredeti projektervben ez nem szerepelt, ezért ezt tanulmányaim alapján elkészítettem. Legfontosabb, átfogó célként az infrastrukturális feltételek javítását jelöltem. Eredménycélként viszont a gondozottak életkörülményeinek és a dolgozók munkakörülményeinek javítása a cél.

12. számú ábra

Célfa- Kolping Otthon Túrje



5. A projekt várt eredményei

Ebben a fejezetben a célokhöz kapcsolódó, tervezett tevékenységeket mutatom be.

5.1. Műszaki fejlesztés

A korszerűsítésre váró műemléképület Túrje község központjában helyezkedik el a templommal összeépülve, az iskola és a Polgármesteri Hivatal közelében.

A tervezett felújítás, az új kialakítás meghatározó körülménye, hogy korábbi egyházi használatú épületrészek kerülnek az otthonhoz, illetve a pinceszint jelentős részét alkalmassá tesszük a kiszolgáló funkciókra.

13. számú ábra

Jellemző adatok

gondozottak új, csökkentett létszáma	50 fő (75 helyett)
elhelyezés lakószobákban	2 x 4 ágyas
	6 x 3 ágyas
	6 x 4 ágyas
ápoló-gondozó (egészségügyi) figyelembevett létszáma	16 fő
otthon épületrész hasznos területe	1.405 m ²

Forrás: saját szerkesztés²³

Lakószobákban a fekhelyekhez éjjeliszekrény és öltözőszekrény egységben lesz kialakítva. (Háromágyas betegszobák mosdókagylóval szereltek.) Szobák burkolata javított léces parketta vagy félmeleg hézagmentes linóleum.

Fürdők-vécék (teljesen-részben) akadálymentesek. Idős emberekre való tekintettel az előírtól (/10 fő) kedvezőbb 5-8 személy részére adott egy-egy fürdő - wc berendezés. (Minden fürdőhöz legalább egy kádbeemelőkészlet tartozik.)

²³ 2010. és 2011. évi szakmai beszámoló

Mindkét szinten társalgó-foglalkoztató nyer kialakítást. Közelükben központi helyzetbe kerülnek a bútorzattal határolt, de áttekintést biztosító „nővérállomások”.

Teljes személyzet részére osztottan öltözőblokkokat helyeztek el a pinceszinten, melynek kényelmes megközelítését külön épített belső lépcső teszi lehetővé.

Az otthon akadály-mentesítésében meghatározó a (1000 kg-os,-13 fős, 2kerekesszéket v. könnyű kerek ágyat befogadó) teherszállításra is alkalmas személyfelvonó telepítése. (Kétoldalú nyitása a pinceszinten a pince további bővítését, földszinten az akadálymentes épület bejárat használatát, emeleten közvetlen az orvosi szoba elérését segíti elő.)

A felújítás a konyha vonatkozásában is arányos fejlesztést jelent. Közvetlen külső bejárata nyílik, itt újból építettek az előkészítőket, s pinceszintre települ a teljes raktározás. (Az áru kétirányú szállítását /150 kg-os/ teheremelő segíti.)

Tűz esetén a biztonságos menekítést teszik lehetővé az épületet függőlegesen két térfélre osztó tűzgátló ajtók beépítése. (Ekkor, első lépésben a veszélyeztetettből a veszélytelen oldalra szinten belül történhet a kiürítés. A létesítmény tűzvédelmével külön tűzvédelmi tervfejezet foglalkozik!)

A felújítás építéstechnológiája, műszaki adatait részletezem az alábbiakban:

Pinceszint (harmad rész) területének hasznosításához padozatának legalább 50 centiméterrel való süllyesztése szükséges. Állandó konstrukciós vastagsággal (22-24 cm) tartó-támasztó, szigetelő aljzatszerkezet készül, melynek fenék és hátfelülete talajpárát kivezető drén lemezzel kísért. (E „tálcaszerkezet" képes statikai ismertetés szerint az alapfalak igényelt megtámasztására)

Ezzel összefüggő szerkezetépítést még a konyha külső bejárat megnyitása, ezzel együtt új vb. földem szakasz és pincelépcső kialakítása, teheremelő telepítése jelent.

Három szintet összekötő személy egyben teherfelvonó beépítés „szerencsésen" csak egy-egy aknaméretű boltozatmező áttörését igényli. Viszonylag kevés számban - a „nővérállomások" környezetében - 13 helyen lesz acélgerendás nyílaskiváltás, bővítés, illetve 2 helyen lesz boltozott új ablak nyitás. A tűzvédelmi menekítéssel összefüggésben, a kelet oldali tűzszakasz (térfél) önálló kiüríthetősége biztosításához, földszint és emelet között (a rendház főbejárati

tengelyvonala mellett) új lépcsőházat alakítanak ki. Az érintett földszinti helyiség keresztboltozatát elbontják, a térben „lebegő”, - a műemlékszerkezetektől minél függetlenebb – háromkarú vasbeton lépcsőt építenek be.

Nagyrészt belső helyzetű, kiszolgáló és mellékhelyiségek újra osztásának válaszfalai 8- 10- 15 centiméteres szerelt könnyűszerkezetek. A válaszfalak ajtói korszerű acéltokos (euro típus) nyílászárók.

Általában a nyílászáró felújításról leírható, hogy az a fafelületek korábbi bevonatainak leégetését, hiányainak (sérüléseinek) új anyag és tapaszoló javítását, javított és új szerelvényezését jelenti.

Az újból gyártott „hasonlatos” ajtók egyszerűen profilozottak, de felületosztásuk rendjében, arányában az eredetivel megegyezők.

El 30 „félórás” tűzállósági követelményű ajtók - folyosói kétszárnyú, üvegezett, osztott, felülvilágítós kialakításban - is fa felülettel az új „hasonlatos” ajtók sorába illeszkednek.

Tervezett padlóburkolatok gress (porcelán) kerámiák és linóleumpadlók. Ezekben a helyeken mivel a meglévő burkolatok többsége még közvetlen feltöltésre épült, a teljes padozat - „rétegrend” felsorolás szerint - újból készül. Igényszintek, funkcióknak megfelelő anyag és felületminőségek az alaprajzokon részletes kiírásra kerültek. (Kiemelt igényű /ki.ig./ kerámiapadlók nagy keménységű, kőszerűen strukturált, 30x30 - 40x40 centiméteres lapokból készítettek.) Megmaradó parketták hibáit javítják.

Közösségi helyeken közlekedőkben az otthon funkcióknak igénye a higiénikusán tisztítható, ellenálló falfelület. Eternit - farost építőlemezekből olyan (110 cm mag.) időtálló festett falburkolatot képeznek, mely megjelenésével illeszkedik az épület történelmi stílusjegyei sorába. Burkolt sávzáró elemeként - idős gondozottak részére elengedhetetlen - végigfutó fogóka profil szolgál. A földszinti burkolatok a falban felszívódó talajnedvesség miatt szellőztető formában nyernek kialakítást. Hasznosított pinceterek régi fal - donga felületeire kizárólag pórusos szárítóvakolat kerülhet, csempeburkolatot a régi alapfalakra vizes helyiségekben sem építenek. (Pincszinti helyiségek festése kizárólag meszelés, de földszinten - emeleten is csak jól szellőző szilikát és szilikon alapú belső festéket alkalmazunk.)

Falakban felszívódó talajnedvesség - hatással szemben a terv fontos eleme a külső szellőzőakna folyosók (~ 50x80) helyreállítása, illetve a teljes homlokzat hosszon történő kiépítése. (Az aknarendszer folyamatos, szakaszokban kiemelhető védőráccsozattal lesz biztosítva.)

A tervezett beruházás, infrastrukturális fejlesztés eredményeképpen létrejövő szobabeosztás, új kiszolgáló helyiségek, új tárgyi feltételek az ellátottak magasabb színvonalú, a jelenlegi jogszabályi kötelezettségeken túlmutató ellátását szolgálják.

A projektmegvalósítás során a menedzser, a pénzügyi vezető és a pénzügyi asszisztens dolgozik munkaviszonyban. A többi tevékenységet - köztük a legfajsúlyosabb építőipari kivitelezést is – külső beszállítók, szolgáltatók bevonásával kerül megvalósításra.

A beruházást megvalósító kivitelező cég felé elvárásként fogalmazták meg, hogy helyi közhasznú munkásokat foglalkoztasson a segédmunkás munkakörökben.

A beruházás ideje alatt (2014. május 1- 2016. április 30.) az otthonban lakókat a zalaszengróti települési önkormányzat által felajánlott épületbe helyezik el. A Zalaszentgrót központjában található épületben működött a nem régen megszűnt helyi gimnázium, így most jelenleg üresen áll. Az önkormányzat díjtalanul biztosítja az ingatlant az átmeneti szállás céljára.

5.2. Eszközbeszerzés

Eszközök beszerzése nem képezi a pályázat részét, mert ezeket adományként megkapják. Az Alsópáhokon lévő Kolping Hotel-től már tavaly kaptak 10 szoba teljes berendezését (2 ajtós szekrény, kisasztal, 2db fotel, 2 db szék, 2 db ágy+matrac, 2 db éjjeli szekrény), ebben az évben 25 db szoba berendezését kapják meg adományként. Az Augsburgi Kolping Otthontól elektromos kórházi ágyat eddig 10 db-ot kapnak, de igény szerint folyamatosan érkeznek innen is az adományok. A melegítő konyha berendezéseit helyi vállalkozók adományaiból tudják berendezni.

A Türrén működő olasz tulajdonú Fateleptől adományként kaptak faanyagot, amelyből az önkormányzat közhasznú munkásai készítenek nővérpultokat, beépített szekrényeket, polcokat.

Az interneteléshez szükséges kettő számítógép és szoftverek beszerzését szintén adományból, ennek hiányában saját erőből tervezik.

A tervezői költségbeclés alapján a 240 982 500 Ft-os beruházás értékéből 6,5 % (15 663 926 Ft) az eszközök, bútorok és berendezések értéke. Ebben szerepel felújítás is.

5.3. Informatikai rendszer

Jelenleg 11 számítógépe van az intézménynek, amelyből a dolgozók 10 darabot használnak, egyet pedig az ellátottak használhatnak a társalgóban. Csak az irodai gépeknek van internet csatlakozása. A korábbi felmérések szerint az ellátottaknak egyáltalán nem volt igényük számítógép és internet használatra. A lakók többsége nem ismeri a számítógép kezelésének módját és sajnos az egészségügyi és mentális állapotuk sem teszi lehetővé, hogy elsajátítsák a használatát.

Azonban a számítógép- és internethasználat terjedésével valószínűsíthető, hogy megjelenik az a generáció az intézmény falai között, amelynek tagjai igénylik a számítógép- és internetelérést.

A projekt keretében egy külső internet kábelszerelő céggel az alábbi fejlesztéseket tervezik:

Internetelés és olvasópontok kialakítása: a 3 foglalkoztató, közösségi helyiségben több olvasópontot, a hálóban egy-egy olvasópontot alakítanak ki, ahova a számítógépek, laptopok internetre csatlakoztathatóak. Az internet sebesség minimális gyorsasága 30 mbit/sec. A szolgáltatás fő tevékenységei: az épület bekábelezése, fogadó doboz kialakítása, csillagpontnak egy központi doboz beépítése, minden helyiségben csatlakozás kialakítása.

A fenntartó kettő új számítógép, és hozzá való jogtiszta szoftver, modem és wifi beszerzését vállalja önerőből a beruházás befejezéséig.

5.4. Szakmai program

Hiszik, hogy gondoskodni az egész emberről kell, ezért az otthonban teljes körű gondoskodásra törekszenek. Figyelembe veszik a gondozottak fizikai, szociális, pszichológiai, lelki és érzelmi szükségleteit, tekintet nélkül társadalmi és anyagi helyzetükre. Minőségi gondozási programok bevezetésével olyan ellátásra törekszenek, amely figyelembe veszi az egyéni szükségleteket.

Az otthonban családias légkör kialakítására törekednek. Ezért nagyon fontos lenne, hogy a kiemelkedő szakmai munka, ápolás-gondozás, mellett a szép és megfelelő környezet a pályázati támogatással kialakításra kerülhetne ellátottaink számára.

Olyan intézményt akarnak működtetni, amely mintaként szolgálhat más intézményeknek az ellátás szakszerűsége, az ellátottak elégedettsége, a fenntarthatóság és a munkavállalói együttműködés tekintetében.

Az intézmény első számú értékhordozói az emberek, akikre építve elérhető az eredményességet és a hatékonyságot, vagyis megfelelni a külső környezet által támasztott követelményeknek és elérni a kitűzött célokat az erőforrások gazdaságos felhasználásával.

A cél a szolgáltatás szakmai tartalmának javítása és fejlesztése, felismerve a korlátokat, határokat az elméleti ismeretek, a gyakorlati tapasztalatok bővítésével. Az intézmény folyamatos fejlődését segíteni és egyediségét kihangsúlyozni a munkatársak által megszerzett egyedi jártasságok, készségeket, képességek beépítésével.

A 2. pontban és a szakmai programban olvasható és eddig bevált szakmai gyakorlat mellett a felújítás és létszámcsökkentés eredményeképpen a főbb fejlesztési lehetőségek:

A 28 négyzetméteres emeleti mentálhigiénés szoba lehetőséget nyújt arra, hogy a mentálhigiénés munkatárs az előzőeknél jobb körülmények között foglalkozzon a rossz egészségi és mentális állapotú idős emberekkel. Az ellátottak közel 70 %-a demens diagnózissal rendelkezik. Velük az ápolást – gondozást végző munkatársak leterheltségük miatt nem tudnak külön foglalkozni. Az emeleti 24 nm-es orvosi szoba lehetővé teszi a krónikus és fertőző betegek színvonalas gyógyítását.

A tágasabb lakószobák és a tágas foglalkoztatók és étkezők lehetővé teszik a látogató

családtagok, barátok kulturált körülmények közötti fogadását, amely nem zavarja az otthonban élők nyugalmát.

A földszinti 33 nm-es közlekedő-társalgó és a 41 nm-es társalgó-foglalkoztató, az emeleten kialakított 77 nm-es étterem-rendezvénytér és a 39 nm-es társalgó-foglalkoztató helyiségek új és tartalmasabb közösségi programok szervezésére nyújtanak lehetőséget.

A helyi együttműködő partnerek a tervezést annak kezdetétől ismerik és támogatják a projekt céljait. Túrje község önkormányzat helyet ad a település lakosai számára tervezett tájékoztató fórumnak, továbbá hirdeti azt. Az önkormányzat fenntartásában lévő Szociális Gondozási Központtal közös programot terveznek a projekt idejére: a Túrjei Idős Klub tagjaival közös kézimunkázást és utána zenés multság lesz az Idősek Világnapján, 2013. október 1-én. A "Túrjei Iskoláért és Óvodáért" Alapítvánnyal együttműködésben Karácsonyi ünnepséget tartanak a helyi iskolások az ellátottaink részére.

Az intézmény dolgozói számára a pinceszinten alakítanak ki öltözőket, fürdőket, külön az irodai, karbantartói-takarítói és ápoló személyzetnek. Ezzel kényelmesebb, tágasabb lesz a pihenési, felkészülési lehetőségük, elkülönítve az ellátottaktól. Az akadálymentesített mosdók a hatékonyabb ellátást is segítik. A földszinten tervezett személyzeti étkező a pihenést, a szintenként kialakított tágas nővérállomások a színvonalas munkavégzést segítik.

A projektmegvalósítás során a menedzser, a pénzügyi vezető és a pénzügyi asszisztens dolgozik munkaviszonyban. A többi tevékenységet - köztük a legfajsúlyosabb építőipari kivitelezést is – külső beszállítók, szolgáltatók bevonásával oldják meg.

5.5. Felkészítő program az ellátottak részére

Célja: Bemutatni a pályázatot, a projekt keretében tervezett fejlesztéseket és változásokat. A korszerűsítés céljának és annak formájának, a korszerűsítés tervezett ütemezésének a megismerése. Az idősoththonban élők felkészítése a korszerűsítéssel kapcsolatos változásokra.

A változáshoz való adekvát viszonyulás támogatása. Felkészíteni az ellátottakat a kapacitáscsökkentésre és az ezzel járó létszámcsökkentésre. Átláthatóan közölni az elköltözők kiválasztásának elvi alapjait, szempontjait, amelyeket az idősoththonban lakók érdekei szerint alakítunk ki. Lehetőség biztosítása a szabad véleménynyilvánításhoz. Az érzelmi biztonság megőrzése, támogatása. Az ellátott időskori sajátosságának, személyiségállapotának és fogyatékoságának megfelelő tájékoztatása. Ellátottak felkészítése a lehetséges krízishelyzetekre és azok megfelelő kezelésére. A változással járó elválással, elszakadással járó veszteségélmény feldolgozása. .

A Koszisz szociális referense, Arany Vera mellett külsős szakértőként Lökkös Attila tapasztalt tréner, csoportvezető moderálja a csoportfoglalkozásokat.

A tervezett tematika:

Pályázat, beruházás műszaki tartalmának bemutatása, indoklása. Szakmai program bemutatása, indoklása. Ütemezés bemutatása, indoklása. A korszerűsítéssel járó létszámcsökkentés indoklása, menetének, módszertanának ismertetése. Változáskezelés, változásmenedzsment alapjai. Az első alkalom után az ellátottak körében végzett véleménykutatás, kapott javaslatok ismertetése, megbeszélése. A harmadik-negyedik alkalommal, a beruházás befejezése után az elköltözőktől búcsúzás, el- és leválás segítése. Az érintett vezetők részvételével vita, megbeszélés, közös jövőkép kialakítása csoportvezető moderálásával.

5.6. Felkészítő program az intézményben dolgozó szakembereknek

Az ellátásban dolgozó szakemberek felkészülése a korszerűsítéssel kapcsolatos feladatokra, a ki-, át- és beköltözéshez kapcsolódó feladatok ellátására. A korszerűsítés céljának és annak formájának, a korszerűsítés tervezett ütemezésének a megismerése.

A korszerűsítés során esetlegesen felmerülő krízis és konfliktushelyzetek kezelésének elsajátítása.

Az idősotthon szakmai programjának ismertetése. Az új struktúrában és működési keretben az egyes munkakörökre lebontott feladatok ismertetése. A változáshoz való adekvát viszonyulás támogatása. Bemutatni a pályázatot, a projekt keretében tervezett fejlesztéseket és változásokat. Felkészíteni a munkatársakat a kapacitáscsökkentésre, a létszámcsökkentésre. Átláthatóan közölni az elbocsátás elvi alapjait, szempontjait. Felkészíteni őket a beruházással járó plusz feladatokra, az átadás utáni új feladatokra.

A Koszisz szociális referense, Arany Vera mellett külsős szakértőként Lökkös Attila tapasztalt tréner, csoportvezető moderálja a csoportfoglalkozásokat. Terveink szerint a 40 dolgozó legalább 90 százaléka részt vesz a foglalkozások 80 %-án.

Pályázat, beruházás műszaki tartalmának bemutatása, indoklása. Szakmai program bemutatása, indoklása. Ütemezés bemutatása, indoklása. Korszerűsítéssel kapcsolatos feladatok bemutatása, megvitatása. Létszámcsökkentés indoklása, menetének, módszertanának ismertetése. Változáskezelés, változásmenedzsment alapjai. Konfliktuskezelés alapjai. Az ellátottak véleményének megismerése, megnyugtató érdekekben módszertani konszenzus kialakítása, közös megtervezése. Az érintett vezetők részvételével vita, megbeszélés, közös jövőkép kialakítása csoportvezető moderálásával

6. Egyéb szolgáltatások

Régóta megfogalmazódott a fejlesztési igény, csak a megfelelő finanszírozási forrás megtalálása volt a cél.

6.1. Előkészítő tevékenységek

A pályázó KOSZISZ több éve várta a pályázati lehetőséget az infrastrukturális fejlesztésre a jogszabályoknak nem megfelelő körülmények, és az évente megújított ideiglenes működési engedélyek miatt. A kiírás megjelenése után egyértelmű döntés született a pályázat beadásáról. A KOSZISZ Lökkös Attila szociológust kérte fel az előkészítő tevékenységek összehangolására, a szakmai terv megírására. A műszaki tervezés, elvi és engedélyezési tervdokumentáció elkészítésére U. Nagy Gábor Ybl-díjas építész bízta meg. Az előkészítés során tájékoztatták a környékbeli lakosságot és együttműködő partnereinket – helyi önkormányzat, Szociális Gondozási Központ, óvoda és iskola, Magyar Vöröskereszt Zala Megyei Szervezete - a tervezett fejlesztésről. Az elvi engedélyt megkapták, az építési engedélyt a támogatási szerződés aláírásáig megadják.

6.2. Projektmenedzsment

A pályázati felhívással és útmutatóval összhangban a projektmenedzsment tagjai – a projektmenedzser és a pénzügyi vezető és a szakmai vezető - a kiírásnak megfelelő végzettséggel és tapasztalattal bíró szakemberek.

Projekt menedzser: Tüdő László (építő mérnök)

A projektmenedzser munkaviszonyban látja el a feladatát heti 20 órában.

Felsőfokú végzettséggel és 100 millió Ft feletti költségű beruházási projektben szerzett releváns tapasztalattal rendelkezik.

Szakmai vezető: Arany Vera (szociális munkás, szociálpolitikus) Főállásban a KOSZISZ szociális referense, az összes támogató szolgálat és idősothton szakmai irányítója.

A szakmai vezető vállalkozói szerződéssel látja el a feladatát heti 20 órában.

A szakmai vezető 32 éves szakmai tapasztalattal rendelkezik.

Pénzügyi vezető: Nyirőné Sági Marianna (Szociális munkás, mérlegképes könyvelő)

Pénzügyi vezető alkalmazása munkaviszonyban, munkaideje a projektben heti 20 óra.

A pénzügyi vezetőnek 29 éves szakmai tapasztalata van.

Pénzügyi asszisztens: Fáner Zsuzsanna (Közszolgálati közgazdász)

Pénzügyi asszisztens alkalmazása munkaviszonyban felsőfokú, végzettséggel, 7 év szakmai tapasztalattal, heti 20 óra munkaidőben

A projektmenedzsment tagjainak helyi kapcsolatrendszere, ismertsége, projektirányítási tapasztalata hozzájárul a projekt sikeres lebonyolításához. Tevékenységüket a projekt teljes futamideje alatt végzik.

A projektmenedzser feladata a program megvalósításához szükséges erőforrásigény meghatározása és ezek folyamatos biztosítása, a támogatási szerződésben meghatározott idő-, költség- és tevékenységterv feladatainak napi szintű irányítása, a szakmai vezetővel, valamint az egyes programok megvalósításában résztvevő szakemberekkel való folyamatos

kapcsolattartás. Feladata továbbá a projekt megvalósítás dokumentálása, az esedékes projektjelentések elkészítése.

A projektgazda vállalja, hogy a projekt teljes időtartama alatt szakmai vezetőt alkalmaz, akinek a feladata a projekt végrehajtásának szigorúan szakmai szempontú figyelemmel kísérése, kontrollálása, szakmai konzultáció biztosítása a megvalósításban részt vevő szakemberek, valamint a menedzsment részére.

A pénzügyi vezető a projekt megvalósítása során az eljárásrendeknek, jogszabályoknak megfelelő pénzügyi lebonyolításért felel. Elkészíti a projekthez kapcsolódó pénzforgalmi tervet, ütemezi a kifizetéseket, javaslatot tesz a likviditás biztosítása érdekében, részt vesz a szerződések előkészítésében, biztosítja a kifizetések jogszerűségét, az előírásoknak megfelelően elkészíti a projekt pénzügyi, számszaki elszámolását, felel a projekthez kapcsolódó valamennyi jelentés pénzügyi részének összeállításáért.

A projektmenedzsment, a szakmai koordináció központi helye a fejlesztésben érintett Kolping Túrje Időotthon székhelye. Az iroda a menedzsment feladatok végzéséhez szükséges technikai és infrastrukturális feltételekkel rendelkezik.

6.3. Közbeszerzési szolgáltatások

A projekt első két hónapjában a kiviteli tervek tervezőjének és a műszaki kivitelező kiválasztásához közbeszerzésre szakosodott ügyvédet alkalmaznak. A szolgáltatást végző szakembereket, cégeket egyszerű, hirdetmény útján választják ki, a projekt első két hónapjában.

A beruházást megvalósító kivitelező cég kiválasztásánál plusz pontot ér, ha vállalja, hogy helyi közhasznú munkásokat foglalkoztat a segédmunkás munkakörökben.

6.4. Egyéb tanácsadói szolgáltatások

Könyvvizsgálat

A projekt költségvetés meghaladja az 50 millió Ft-ot, ezért egyszeri alkalommal, a záró projekt előrehaladási jelentéssel egy időben benyújtott utolsó kifizetési kérelemhez csatolták a projekt vizsgálata alapján kiállított könyvvizsgálói igazolás másolati példányát.

Esélyegyenlőségi szakértés

Esélyegyenlőségi műhelyfoglalkozás, felkészítés a döntéshozóknak és munkavállalók min. 20 %-ának, évente egy nap. Első alkalom projekt első félévében.

Munkahelyre vonatkozó foglalkoztatási esélyegyenlőségi terv készítése esélyegyenlőségi szakértő által.

Kötelező nyilvánosság

A kötelező nyilvánosság érdekében szükséges kommunikációt a III. kommunikációs csomag előírásai szerint tervezték. A projekt első hónapjában A típusú tájékoztató tábla készítenek (nyomdai szerkesztés, nyomtatás, keretezés), majd helyezik ki.

Az építkezés haladása, főbb mérföldkövei mellett a főbb szakmai tevékenységekről is készült fotódokumentáció.

Sajtótájékoztatót szervezik a projekt elején és végén, amelynek keretében sajtóközleményt adnak ki.

A beruházás befejezése után D típusú emlékeztető táblát készítenek (nyomdai szerkesztés, nyomtatás, keretezés), majd helyezik ki.

Intézmény jelenleg nem rendelkezik saját honlappal. A projekt eredményeinek bemutatása mellett a fenntarthatóságot is szolgálja egy átlátható, informatív weboldal fejlesztése és működtetése.

7. Tevékenység- és pénzügyi ütemezés, likviditási terv

Az 5. és a 6. fejezetben leírtak alapján tevékenységütemezését készítettem a MS Excel programban fel is rajzoltam szemléltetve, hogy az egyes tevékenységek időben miként követik egymást. Vannak amik egymás mellett együttesen működnek, A projektmedzsment folyamatosan jelen van a kivitelezés alatt akárcsak a műszaki ellenőrzés. De vannak, amik csak egy más után valósíthatóak meg. Például a kiviteli tervek elkészülte után indulhat csak a kivitelezés. Ezt szemléletes formában mutatja a táblázatos forma. (lásd: 2. számú melléklet: Gantt diagram)

A pénzügyi ütemezés és likviditási terv (lásd: 1. számú melléklet: Likviditási terv) célja tekintettel az utófinanszírozásra az, hogy mind a támogató, mind a kedvezményezett ütemezni tudja a szükséges forrásokat, meggyőződjön azok rendelkezésre állásáról. Az összegeket a kifizetésük tervezett ideje szerint jelenítették meg, havi bontásban, az előkészítési időszakra vonatkoztatva és összesítve is.

Az előleg projektkezdés előtt biztos megérkezése érdekében 2014. januárra tették a projektkezdést, és az előleg legkésőbb 2012. decemberi érkezésével számoltak.

Az előleg minél gyorsabb forgatása, többszöri felhasználása érdekében a havi szerződéseket a hónap utolsó napján utalják a teljesítési igazolások alapján. Így kifizetési kérelmekhez szükséges banki kivonatokat előbb kapják meg, de szükség esetén a bank honlapjáról is nyomtathatóak.

Sajnos a megadott excel formátum csak az előleget és a támogatói utalást tünteti fel a bevételi oldalon, így nem tudom bemutatni a 240 982 500 Ft-os költségvetésű beruházás likviditását.

A támogatásra benyújtott, bruttó 145 403 700 Ft költségvetésű projektben mindössze bruttó 100 M Ft számolható el beruházásra. Ezért a bruttó 240 982 500 Ft-os beruházás és a 100 000 000 Ft-os beruházás támogatás különbségét, vagyis 120 982 500 Ft-ot a pályázó és egyben fenntartó KOSZISZ finanszírozza a projekt megvalósítása, bejövő számlák ütemezése szerint. A beruházás tervezett ideje a projekt 5-16. hónapja.

Az átláthatóság kedvéért az eszközbeszerzést 100 %-ban a fenntartó finanszírozza, a tervezett 15 663 926 Ft értékben, a beruházás befejezése után, a projekt 17-21. hónapjában.

8. Fenntarthatóság

A létrehozandó intézmény működtetésére, fenntarthatóságra vonatkozó számítások (normatíva, térítési díj, egyéb bevételek, nőnek-e bekerülési költségek, ha igen, miből tervezi fedezni stb.)

Szakmai fenntarthatóság

A projektben tartott szakmai felkészítések hozzájárulnak a konfliktusmentes, hatékony és jó légkörű szakmai munka folytatásához. A felkészítés során elsajátított új szemléletmód a résztvevők személyiségfejlesztésén keresztül hosszabb távon védelmet nyújt a kiégés ellen.

A projekt keretében bevezetett internet technológia várható elavulási ideje legalább 5 év. A később szükséges technológia korszerűsítést a fenntartó vállalja, finanszírozza pályázati forrásból vagy saját erőből.

Intézményi fenntarthatóság

A projekthez szükséges emberi és egyéb, anyagi és tárgyi erőforrások rendelkezésre állnak a projektet követően is, azokat a fenntartó továbbra is biztosítja, illetve a támogatás fejlesztésének eredményeit nem idegenítik, nem adják el.

Pénzügyi fenntarthatóság

A projekt keretében létrehozott fejlesztés, korszerűsítés a projekt befejezése után nem igényel plusz finanszírozást. Bár a bevételi oldalon a korábbi 75 fő helyett 50 ellátott után járó normatíva összege jelentősen lecsökken, a korszerűsítéssel jelentős mértékben javulnak az energetikai mutatók, a költséghatékonyságunk. Jelentős költségcsökkentő tényező, hogy a felújítás után nem a 100 fős, hanem az 50 fős intézetnek megfelelő dolgozói létszámmal kell dolgozni a jogszabályok szerint. Ennek megfelelően már egy éven belül hat nyugdíjba vonuló kollégával lesznek kevesebben, akik helyett nem vesznek fel új embert.

A projekt végére pedig a jelenlegi 41 dolgozó helyett várhatóan 28 alkalmazottal működnek. A korszerűsítés utáni 50 fős létszámmal az alábbi főbb kiadási és bevételi tételei a következők, a jelenlegi tudásuk és hatályos normatívák szerint:

Költséghatékonyság

Teljes gépészeti felújítás: épületszigetelést, fűtési rendszer cseréjét (új radiátorok, csőrendszer, kondenzációs kazán beépítése), külső és belső nyílászárók cseréjét jelenti. Az 50 fős intézményre számolva az egy főre jutó felújítási költség a 100 M Ft-os beruházási támogatási összeg után: 2 M Ft / fő

14. számú ábra

Pénzügyi fenntarthatóság számítás

	2015. év		
	Bevétel	Kiadás	Különbözet
	<i>millió forint</i>		
Szociális tevékenységből származó bevételek (térítési díjak: 75 000 Ft x 12 hó x 50 fő)	45,0		-
Szociális alapszabvány: 635 650 Ft x 35 fő	22,2		-
Demens szabvány: 710 650 Ft x 15 fő	10,6		
Egyházi kiegészítő szabvány: 94,5%	30,9		-
Egyházi kiegészítésre	0		
Egyh. kiegészítés rendkívüli műk. célú	0		
Személyi kifizetések (bér+járulék)		69,1	
Dologi kiadások (élelmiszer, gyógyszer, tisztítószer)		16,2	
Rezsi (villany, víz, gáz)		18,6	
Igénybevett szolgáltatás		3,8	
Összes bevétel	108,7	107,7	+ 1,0

Forrás: saját szerkesztés ²⁴

²⁴ 2010-2011-es szakmai beszámoló

9. Indikátorok

15. számú ábra

Indikátorok részletezése

Mutató neve	Típus (output/eredmény)	Mértékegység	Minimálisan elvárt célérték	Célértéke elérésének időpontja	Mutató forrása
Korszerűsített alapterület	output	m2	1 405	megvalósítási időszak utolsó naptári napja	Időközi és Záró beszámoló
Korszerűsített férőhelyek száma	output	db	50	megvalósítási időszak utolsó naptári napja	Időközi és beszámoló
Bővített férőhelyek száma	output	db	0	megvalósítási időszak utolsó naptári napja	Időközi és Záró beszámoló
A férőhelyek kihasználtsága	eredmény	%	100	megvalósítási időszak utolsó naptári napja	Időközi és, Záró beszámoló

Forrás: saját szerkesztés²⁵

Korszerűsített alapterület: a korszerűsítésbe bevont hasznos alapterület nagysága 1 405 négyzetméter. Kiinduló érték nulla.

Korszerűsített férőhelyek száma: Az intézmény/telephely működési engedélyében.

Jelenleg szereplő 75 férőhely helyett mindössze 50 férőhelyet korszerűsítünk és tartunk meg.

Bővített férőhelyek száma: Nem releváns

Férőhelyek kihasználtságának aránya: a férőhelyek kihasználtságának százalékos aránya az intézményben lévő férőhelyek számához képest.

A projekt kezdete előtti állapot szerint a kihasználtság 100%, Tervezett kihasználtság a projekt végén: 100 %

²⁵ 2010-2011-es szakmai beszámoló

10. Lehetséges kockázatok a projektben

A kockázatkezelés olyan intézkedések sorozata, amely egy szervezet működéséhez kapcsolódó kockázatok meghatározásából, elemzéséből, kezeléséből, illetve ezen lépések időközi és folyamatos értékeléséből áll. A kockázatkezelés célja nem szükségszerűen a kockázat megszüntetése vagy a kockázatok számának csökkentése, hanem minél magasabb szintű kockázati tudatosság elérésével és fenntartásával a kockázatok lehetséges hatásainak minimalizálása, kezelhető szinten tartása, a kitűzött célok hatékony végrehajtásának segítése.

A kockázat tehát negatívan hathat a projekt működésére, és ezen keresztül a projekt célkitűzéseire is. Megnehezíti, hátráltatja vagy legrosszabb esetben meg is akadályozhatja bizonyos funkciók ellátását, illetve célok teljesülését. Ezért mindenképpen szükséges, hogy valamilyen módon a projektgazda foglalkozzon ezzel a problémával.

16. számú ábra

Kockázat elemzés

Kockázat megnevezése	Valószínűség	Hatás	Kockázat kezelésének módja
Finanszírozás időbeli csúszása miatti likviditási problémák a projekt megvalósításában	alacsony	közepes	Pontos, minőségellenőrzött elszámolások készítése, gondos likviditástervezés, megpróbálni tartalékalapot képezni a saját forrásokból.
A közbeszerzési eljárás előkészítési, értelmezési, eljárási vagy jogorvoslati okok miatt eredménytelen vagy elhúzódik.	közepes	magas	Közbeszerzési szakértő igénybevétele a projekt ideje alatt, a közbeszerzési szakértő kiválasztásánál körültekintő eljárás, folyamatos egyeztetés a KSZ-el.
A beruházás értéke - nem a Megrendelőnek felróható okból - meghaladja a tervezettet.	közepes	közepes	A tervező részletes felmérés és tervkészítésre kötelezett.
A szerződésben rögzített határidőhöz képest - nem a Megrendelőnek felróható okból - késik a szolgáltatás megkezdésének időpontja.	közepes	alacsony	A projekt ütemezésének körültekintő, a partnerekkel történő egyeztetése.

Forrás: saját szerkesztés²⁶

A kockázatkezelési eljárás célja a kockázatok feltárása, azonosítása és jelzése, az

²⁶ 2010-2011-es szakmai beszámoló

elkerülésükre és megoldásukra szóló javaslatok kidolgozása azért, hogy elősegítse a programeredmények létrehozását a meghatározott idő- és költségkereteken belül. A kockázatkezelés sikere érdekében a kockázatmérséklő intézkedéseket az elvárható legrövidebb időn belül meg kell tenni.

A projektmenedzsment feladata, hogy a kockázatokra oly módon válaszoljon, hogy minimálisra csökkentse a célok elérését veszélyeztető tényezők bekövetkezének esélyét, lehetséges hatását. Ezt kockázatkezeléssel érheti el a projektmenedzsment, amely tömören magában foglalja a kockázati tényezők meghatározását, azok bekövetkezéséből eredő hatások felbecsülését, majd végül a kockázati tényezőre történő adekvát reakciót.

11. Összegzés

Magyarország az Európai Unióhoz történő csatlakozás óta egyre több uniós támogatásban részesül, amire nemcsak a vállalkozások, hanem az önkormányzatok is pályázhatnak. Mivel Magyarország jelenleg a fejletlenebb régióhoz tartozik, ennek köszönhetően az összes uniós támogatás összege jelentősen több mint az ország befizetési kötelezettsége az uniós költségvetésbe.

A problémákat látván fontos, hogy felmérjük a szükségleteket és kialakuljon a fejünkben egy projektötlet, ezután fel kell kutatni az összes lehetséges támogatási forrást és ezek közül a legcélravezetőbbet kell kiválasztani. A pályázó KOSZISZ több éve várta a pályázati lehetőséget az infrastrukturális fejlesztésre a jogszabályoknak nem megfelelő körülmények, és az évente megújított ideiglenes működési engedélyek miatt. A kiírás megjelenése után egyértelmű döntés született a pályázat beadásáról. Az elvi engedélyt megkapták, az építési engedélyt a támogatási szerződés aláírásáig megadják.

Dolgozatomban először áttekintettem a szakirodalmakat, különös tekintettel a projektmenedzsment szemléletéről és annak térhódításáról. Második részben a pályázó intézményt és annak a környezeti bemutatását vizsgáltam, különös tekintettel a lakókörnyezet és az ott dolgozók viszonylatában. Ezt követően a célmeghatározást végeztem, ahol a részletekbe menően kibontottam az általános célt, a projektcélokat és a célcsoportokat. A helyzetkép felvázolása során eljutottam a pályázat eredményeként megvalósuló szolgáltatások, fejlesztések tételes, részletekbe menő leírásához. Eljutottam a projekt vár eredményéig, amely egy élhetőbb, korszerűbb idősothont eredményez. Igyekeztem táblázatos formában bemutatni. A klasszikus projektmenedzsment szemlélet szerint bemutatom az előkészítő tevékenységeket és a projekt team szakmai összetételét. A projekttervezés módszertana szerint elkészítettem a SWOT- elemzését, majd ebből kiindulva felrajzolom a problémafát és a célját. Majd elkészítem a Microsoft Excel program segítségével a projekt tevékenységtervét, amelyhez időpontokat tudok csak hozzárendelni, melyből információ hiányában nem tudtam hozzárendelni a témafelelős személyeket.

A végén a kockázatok ismertetésével és a költséghatékonyság vizsgálatával zárom dolgozatomat.

Felhasznált irodalomjegyzék

Hivatkozott könyvek listája:

Herczeg Iván: Projektmenedzsment, oktatási segédanyag – egészségügyi projektmenedzser képzés, Semmelweis Egyetem ETK, Budapest, 2009.

Internetes tananyagok:

Zsupanekné Dr. Palányi Ildikó PhD: Projektlétrehozás 1. előadás PROJEKTLÉTREHOZÁS 2016. szakirányú továbbképzés: A projekt és a stratégia terv 2016. szeptember 9-10. 8. sz. dia.

Hozzáférés:

http://moodle.unibge.hu/pluginfile.php/34748/mod_resource/content/1/Projekt%20fogalma_1_ea_2016%20LKM%20ZSPI%20Moodlera.pdf (letöltés dátuma: 2016.12.08.)

Lambertné Katona Mónika, Dr. Szatmári Ferenc: Projektmenedzsment

Hozzáférés: : http://moodle.bgf.hu/nymet411c/Projekt/13_a_projektek_cljai.html (letöltés dátuma: 2016.12.08.)

Jogszabályi hivatkozások:

A személyes gondoskodást nyújtó szociális intézmények engedélyezésére vonatkozó 188/1999. (XII.16.) Kormányrendelet
1/2000. (I.7.) SzCsM rendelet

Hivatkozott belső források:

2010-2011-es szakmai beszámoló

Hivatkozott internetes források:

http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017_35_projektmenedzsment/ch01.html#ftn.id497766 (letöltés dátuma: 2016. 11.29.)

http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017_35_projektmenedzsment/ch01.html#ftn.id497788 (letöltés dátuma: 2016.11.29.)

http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017_35_projektmenedzsment/ch01.html#ftn.id497795 (letöltés dátuma: 2016.11.29.)

http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/20100017_35_projektmenedzsment/ch01.html#ftn.id497848 (letöltés dátuma: 2016.12.01.)

https://en.wikipedia.org/wiki/Manhattan_Project (letöltés dátuma: 2016.12.01.)

http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010017_35_projektmenedzsment/ch01.html#id497927 (letöltés dátuma: 2016.12.01.)

http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/20100017_35_projektmenedzsment/ch01.html#id471561 (letöltés dátuma: 2016.12.08.)

http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/20100017_35_projektmenedzsment/ch01.html

[html#ftn.id477210](#) (letöltés dátuma: 2016.12.12.)

http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-17_35_projektmenedzsment/ch01.html#ftn.id477198 (letöltés dátuma: 2016.12.12.)

http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/20100017_35_projektmenedzsment/ch01.html#ftn.id477151 (letöltés dátuma: 2016.12.12.)

http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/20100017_35_projektmenedzsment/ch01.html#ftn.id475338 (letöltés dátuma: 2016.12.13.)

http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/20100017_35_projektmenedzsment/ch01.html#ftn.id476743 (letöltés dátuma: 2016.12.13.)

http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/20100017_35_projektmenedzsment/ch01.html#ftn.id476834 (letöltés dátuma:2016.12.13.)

Ábrajegyzék

1. számú ábra: Stratégiai terv	8
2. számú ábra: Projekt a szervezetben	8
3. számú ábra: Projektmenedzsment folyamatok	10
4. számú ábra: Alapelvek	11
5. számú ábra: A projektmenedzsment háromszög	14
6. számú ábra: Személyi feltételek	24
7. számú ábra: SWOT elemzés- Kolping Otthon Túrje	26
8. számú ábra: Problémafa- Kolping Otthon Túrje	27
9. számú ábra: Az ellátottak ápolási- gondozási besorolás	30
10. számú ábra: Segédeszközt használók megoszlása	31
11. számú ábra: A gondozóktól teljesen függők megoszlása szükségletek szerint	31
12. számú ábra: Célfa- Kolping Otthon Túrje	33
13. számú ábra: Jellemző adatok	34
14. számú ábra: Pénzügyi fenntarthatóság számítás	51
15. számú ábra: Indikátorok részletezése	52
16. számú ábra: Kockázat elemzés	53

Mellékletek

1. számú melléklet: Likviditási terv²⁷

	2014												
	május	jún	júl	aug.	szept.	okt.	nov.	dec.	jan	feb	márc	ápr.	máj
Bevétel (mFt):													
Előleg	39610920												
Támogató által átutalt támogatás				7 580 700,00				8 503 690,00		8 475 790,00		21 901 800,00	21 901 800,00
Rendelkezésre áll össz.:	39 610 920,00	32 500 120,00	32 030 220,00	39 083 020,00	35 095 125,00	31 107 230,00	35 623 025,00	31 135 130,00	28 660 020,00	17 709 120,00	28 660 020,00	17 709 120,00	28 660 020,00
Kiadás (mFt):													
I. Előkészítési költségek	7 110 800,00												
II. Projektmenedzsment költségei		469 900,00	469 900,00	469 900,00	469 900,00	469 900,00	469 900,00	469 900,00	469 900,00	469 900,00	469 900,00	469 900,00	469 900,00
III. Projekt szakmai megvalósításával összefüggő költségek													
IV. ESZA jellegű költségek							500 000,00						
V. Célcsoport számára biztosított egyéb támogatások költségei									452 000,00	452 000,00	452 000,00	452 000,00	452 000,00
VI. Projekt megvalósításához igénybevett szociális támogatások				3 136 495,00	3 136 495,00	3 136 495,00	3 136 495,00						0,00
VII. Egyéb Szociális támogatások				352 500,00	352 500,00	352 500,00	352 500,00						
IX. Egyéb, a projekt végrehajtásával összefüggő (általános) költség			58 000,00	29 000,00	29 000,00	29 000,00	29 000,00	29 000,00	29 000,00	29 000,00	29 000,00	29 000,00	29 000,00
VIII. Eszközbeszerzés													
VIII. Építési, felújítási, átalakítási, bővítési								10 000 000,00	10 000 000,00	10 000 000,00	10 000 000,00	10 000 000,00	10 000 000,00
Összesen:	7 110 800,00	469 900,00	527 900,00	3 987 895,00	3 987 895,00	3 987 895,00	4 487 895,00	10 950 900,00	10 950 900,00	10 950 900,00	10 950 900,00	10 950 900,00	10 498 900,00
Hó végi egyenleg:	32 600 120,00	32 030 220,00	31 502 320,00	35 095 125,00	31 107 230,00	27 119 335,00	31 135 130,00	20 184 230,00	17 709 120,00	6 758 220,00	17 709 120,00	6 758 220,00	18 161 120,00
Kif.kérelem beadva:	0,00	0,00	7 580 700,00	0,00	0,00	8 503 690,00	0,00	8 475 790,00	0,00	21 901 800,00	0,00	21 901 800,00	0,00
Adott hónap vegeig felhasznált forrás (kumulált):	7 110 800,00	7 580 700,00	8 108 600,00	12 095 495,00	16 084 390,00	20 072 285,00	24 560 180,00	35 511 080,00	46 461 980,00	57 412 880,00	68 363 780,00	79 314 680,00	89 813 580,00
Adott hónap vegeig kifizetési kérelemben beadott (kumulált):	0,00	0,00	7 580 700,00	7 580 700,00	7 580 700,00	16 084 390,00	16 084 390,00	24 560 180,00	24 560 180,00	46 461 980,00	46 461 980,00	68 363 780,00	68 363 780,00

2015.							2016.						Összesen:
jún	júl.	aug.	szept.	okt.	nov.	dec.	jan	feb	márc	ápr.	máj		
													39 610 920,00
	21 449 800,00		21 777 800,00		21 387 800,00		21 937 800,00		1 887 800,00	1 638 900,00			158 443 680,00
18 161 120,00	28 722 020,00	17 833 120,00	29 112 020,00	18 223 120,00	28 722 020,00	17 673 120,00	38 792 020,00	37 723 120,00	37 972 020,00	39 610 920,00	39 610 920,00	39 610 920,00	
													7 110 800,00
469 900,00	469 900,00	469 900,00	469 900,00	469 900,00	469 900,00	469 900,00	469 900,00	469 900,00					9 867 900,00
							550 000,00						0,00
													1 050 000,00
													0,00
390 000,00	390 000,00		390 000,00	390 000,00		320 000,00	320 000,00	640 000,00					17 645 980,00
							250 000,00	500 000,00					2 160 000,00
29 000,00	29 000,00	29 000,00	29 000,00	29 000,00	29 000,00	29 000,00	29 000,00	29 000,00					609 000,00
													0,00
10 000 000,00	10 000 000,00	10 000 000,00	10 000 000,00	10 000 000,00	10 000 000,00								120 000 000,00
10 888 900,00	10 888 900,00	10 498 900,00	10 888 900,00	10 888 900,00	11 048 900,00	818 900,00	1 068 900,00	1 638 900,00	0,00	0,00	0,00	0,00	158 443 680,00
7 272 220,00	17 833 120,00	7 334 220,00	18 223 120,00	7 334 220,00	17 673 120,00	16 854 220,00	37 723 120,00	36 084 220,00	37 972 020,00	39 610 920,00	39 610 920,00	39 610 920,00	
21 449 800,00	0,00	21 777 800,00	0,00	21 387 800,00	0,00	21 937 800,00	0,00	1 887 800,00	1 638 900,00		0,00	0,00	
100 702 480,00	111 591 380,00	122 090 280,00	132 979 180,00	143 868 080,00	154 916 980,00	155 735 880,00	156 804 780,00	158 443 680,00	158 443 680,00	158 443 680,00	158 443 680,00	158 443 680,00	158 443 680,00
89 813 580,00	89 813 580,00	111 591 380,00	111 591 380,00	132 979 180,00	132 979 180,00	154 916 980,00	154 916 980,00	156 804 780,00	158 443 680,00	158 443 680,00	158 443 680,00	158 443 680,00	158 443 680,00

²⁷ Forrás: belső anyag

3. számú melléklet: Szerzői nyilatkozat

SZERZŐI NYILATKOZAT

Alulírott, Podlovics Péter büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerzés során.

Zalaegerszeg, 2017. január 13.

Podlovics Péter sk.

hallgató aláírása

ÖSSZEFOGLALÁS

Beruházási projekt tervezése, vizsgálata a projektmenedzsment nézőpontjából

PODLOVICS PÉTER

PÁLYÁZATI PROJEKTMENEDZSER

Magyarország az Európai Unióhoz történő csatlakozás óta egyre több uniós támogatásban részesül, amire nemcsak a vállalkozások, hanem az önkormányzatok is pályázhatnak. Mivel Magyarország jelenleg a fejletlenebb régióhoz tartozik, ennek köszönhetően az összes uniós támogatás összege jelentősen több mint az ország befizetési kötelezettsége az uniós költségvetésbe.

A problémákat látván fontos, hogy felmérjük a szükségleteket és kialakuljon a fejünkben egy projektötlet, ezután fel kell kutatni az összes lehetséges támogatási forrást és ezek közül a legcélravezetőbbet kell kiválasztani. A pályázó KOSZISZ több éve várta a pályázati lehetőséget az infrastrukturális fejlesztésre a jogszabályoknak nem megfelelő körülmények, és az évente megújított ideiglenes működési engedélyek miatt. A kiírás megjelenése után egyértelmű döntés született a pályázat beadásáról. Az elvi engedélyt megkapták, az építési engedélyt a támogatási szerződés aláírásáig megadják.

Dolgozatomban először áttekintem a szakirodalmakat, különös tekintettel a projektmenedzsment szemléletéről és annak térhódításáról. Második részben a pályázó intézményt és annak a környezeti bemutatását vizsgáltam, különös tekintettel a lakókörnyezet és az ott dolgozók viszonylatában. Ezt követően a célmeghatározást végeztem, ahol a részletekbe menően kibontottam az általános célt, a projektcélokat és a célcsoportokat. A helyzetkép felvázolása során eljutottam a pályázat eredményeként megvalósuló szolgáltatások, fejlesztések tételes, részletekbe menő leírásához. Eljutottam a projekt vár eredményéig, amely egy élhetőbb, korszerűbb idősothont eredményez. Igyekeztem táblázatos

formában bemutatni. A klasszikus projektmenedzsment szemlélet szerint bemutatom az előkészítő tevékenységeket és a projektteam szakmai összetételét. A projekttervezés módszertana szerint elkészítem a SWOT-elemzését, majd ebből kiindulva felrajzolom a problémafát és a célját. Majd elkészítem a Microsoft Excel program segítségével a projekt tevékenységtervét, amelyhez időpontokat tudok csak hozzárendelni, melyből információ hiányában nem tudtam hozzárendelni a témafelelős személyeket.

A végén a kockázatok ismertetésével és a költséghatékonyság vizsgálatával zárom dolgozatomat.