

10. PCM - Projekt Ciklus Menedzsment

Írta: Prof. Dr. Vörös Mihály László,

EUROPARITÁS Menedzsment Tanácsadó Kft.

A projektek tervezésének és végrehajtásának folyamata **projektciklus** (project cycle) néven vált ismertté (1. ábra), amelyet szabványos elvek, módszerek kidolgozásával és alkalmazásával alapoztak meg. A ciklus egy adott támogatási **politika** (pl. vidékfejlesztés) égisze alatt tervezett országos regionális, vagy helyi **programhoz** (pl. LEADER+) illeszkedő **projektötletből** indul ki. Az AVOP LEADER+ intézkedésben foglalt támogatások elnyeréséhez releváns, jó minőségű – a helyi LEADER programba jól illeszkedő – **projektek** szükségesek. Az életképes elképzelésekből **projektkoncepció**, projektstratégia, majd **projektterv** alakítható ki. A tervek támogatási pályázatok alapját képező **finanszírozási** javaslatokkal egészülnek ki. A **támogatott projekt megvalósítását** minden esetben **értékelés, audit** követi. A projekt tervezése és megvalósítása során szerzett tapasztalatok, tanulságok felhasználásra kerülhetnek a következő ciklusban. A kulcsszavak (politika, program, projekt és pályázat) kezdőbetűi alapján a bemutatásra kerülő összefüggésrendszert az EU strukturális támogatási rendszer „**3+1P alapelvének**” is nevezhetjük, amely alapja a Közösségi támogatási források lehető leghatékonyabb elosztásának és felhasználásának. Az uniós „3+1P alapelv” alapján az EU-ban **csak programok alapján** finanszíroznak projekteket.

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

keresztül a segélyprogramok és strukturális támogatási programok eredményességének javítása érdekében. Maga a módszertan az Amerikai Egyesült Államokból (USA) ered: „A projektmenedzsment tudás, képességek eszközök és technikák alkalmazása a projekt készítés folyamatában oly módon, hogy az megfelelően projektben érdekelt igényeinek és elvárásainak, illetve a megvalósítandó projekt ezen igényeken és elvárásokon túl is a hasznukat szolgálja...”. „A projektmenedzsment kifejezést a folyamatban lévő projekt tevékenységek szervezés szempontjából történő megközelítésének leírására is használjuk” (Forrás: Project Management Body of Knowledge. Project Management Institute, USA, 1996.).

A PCM alkalmazását megelőzően az amerikai Nemzetközi Fejlesztési Ügynökség (USAID) az 1960-as években megalkotta az ún. **logikai keret módszertant** (logical framework, vagy logframe approach, rövidítése LFA). Ennek nyomdokain fektették le a PCM alapjait a 80-as évek végén. Kifejlesztése kizárólag gyakorlati alapokon nyugszik, amelyhez nemcsak az USAID, hanem az OECD Fejlesztési Támogatási Bizottságának gyakorlati alkalmazásai is hozzájárultak (CEC, [2001]). Az alkalmazás fő területét mindvégig a különböző támogatási programok tervezésének és az elköltött pénz eredményességének, hasznosulásának vizsgálatai jelentették.

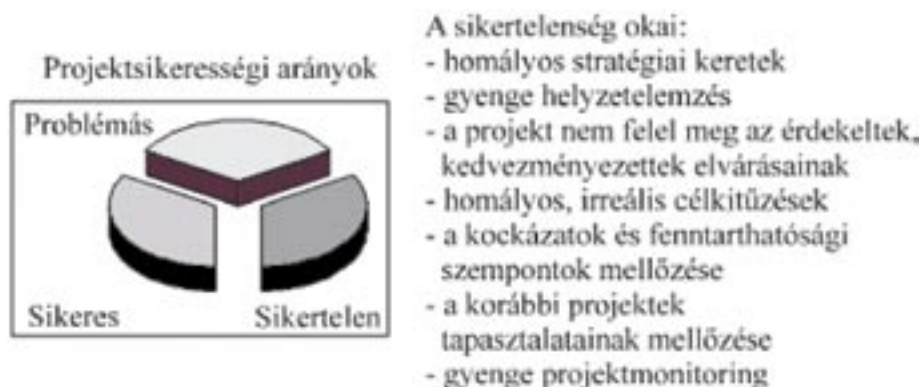
Az EU tagországaiban a strukturális támogatások tervezése és felhasználása során következetesen érvényesítik a „ciklus-elveket”, és sokrétű normatív követelményeket, kvantifikált méréseket. A változtatások elérésére, a beavatkozásokra (intervention) **programintézkedéseket (measures)** határoznak meg, ehhez rendelik hozzá a közösségi támogatásokat. A programok megvalósítását egységes elvek alapján, központi és regionális szervezetek folyamatos ellenőrzése alatt végzik. A fejlesztési elképzelések meghatározására egyeztetett stratégia keretében kerül sor, amit a tervezőknek megvalósítható, követhető, ellenőrizhető és értékelhető **program, illetve projekttervek** formájában kell dokumentálni.



1. ábra. A projektciklus

Forrás: CEC (PCM Handbook) [2002] 3. o.

A PCM alkalmazásának fontosságáról az Európai Bizottságot a támogatások révénallokált forrásokról készített értékelések eredményei és következtetései győzték meg. Megállapították, hogy a fejlesztési **projektek** jelentős részének **hatékonysága nem kielégítő, és gyenge teljesítménnyel működnek**. A felmérések szerint ennek fő okai – többek között – a gyenge projekttervezés és -előkészítés, a kedvezményezettek igényeinek figyelmen kívül hagyása, a kockázatok, a projekt hosszú távú fenntarthatóságát befolyásoló tényezők mellőzése, továbbá a múltbeli tapasztalatok alapján levonható tanulságok figyelmen kívül hagyása az új politika, vagy program tervezése és a gyakorlati feltételrendszer kialakítása során. A 2. ábra illusztrálja a támogató szervezetek tágabb körének tapasztalataiból leszárt fő következtetéseket a projektek sikertelenségének fő okairól. Az első tervezési módszertani útmutatók a 90-es évek elején jelentetek meg, azóta elvégzik ezek rendszeresen felülvizsgálatát és továbbfejlesztését.



2. ábra. A sikeres projektek aránya és a sikertelenség okai

Forrás: Bloom–Hulsker–G. Fekete [2001].

A PCM elnevezés onnan ered, hogy az egymáshoz kapcsolódó cikluselemekből, munkaszakaszokból **strukturált döntéshozatali algoritmus** alakítható ki, amely lényegében egy projektgenerálási „kényszerpályát” testesít meg. Az egyes szakaszok progresszívek, azaz az új szakaszhoz csak az előző szakasz teljesítése után lehet, érdemes hozzákezdeni. A ciklus olyan strukturált munkamódszert kínál, amely egyszerre biztosítja az érdekcsoportok véleményének megkérdezését és a továbblépés szempontjából kulcsfontosságú információk generálását. Ennek alapján kellően megalapozott döntéseket lehet hozni a projekt futamidejének döntő szakaszaiban. A projektciklusban az egyes munkaszakaszok az óramutató járásával azonos irányban követik egymást. A 10.1. ábrán látható, hogy az általános projektciklus hat szakaszból áll: programozás, identifikáció (más szóval: koncepcióalkotás és illesztés), tervezés, finanszírozás, megvalósítás, valamint értékelés. Az egyes szakaszok részletes tartalmát, az abban foglalt eljárásokat a különböző uniós támogatási intézmények a speciális igényeknek megfelelően eltérően értelmezhetik és alakítják ki. Van azonban három olyan közös pont a projektciklusban, amely minden intézménynél azonos (CEC [2002] 3. o.

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

10.1 A projekt-menedzsment alapelvei

Írta: Számadó Róza

10.1.1. A menedzsment definíciója

A menedzsment az ellenőrzés, irányítás, tervezés készsége és gyakorlata; „meghatározott céllal történő irányítási, vezetési tevékenység”. Más megfogalmazásban: az embereknek és erőforrásoknak egy bizonyos céllal történő tervezésére, szervezésére és mobilizálására irányuló erőfifektés.

Projektmenedzsment esetén azon készségekről és képességekről van szó, amelyek megléte a projektet reálissá és megvalósíthatóvá teszi. A projekt-menedzsment a változásokra irányuló tevékenység jobb megvalósításának eszköze, elsősorban a változás előidézését szolgálja. Ez olyan projektvezetést feltételez, amelyik a projekt szükségleteit szem előtt tartva képes irányítani, és a legmegfelelőbb eljárást követni.

A menedzsmentet úgy is definiálhatjuk, mint annak biztosítását, hogy a kitűzött célok eléréséhez a szükséges erőforrások felhasználása leghatékonyabb és legeredményesebb módon történjen.

A Leader típusú részvételen, partnerségen alapuló programok specialitása, hogy új típusú bizalmon alapuló együttműködést kell kialakítani, látszólag eltérő érdekeket egy platformra helyezni és a kidolgozott stratégiát konszenzusos alapon végrehajtani és működtetni.

10.1.2. A projektmenedzsment célja / feladata

A projekt menedzsment és a minőség biztosítás célja, hogy az adott feladatot a tervezett határidőre, az előre meghatározott minőségben és költségkereten belül valósítsuk meg. A projekt menedzsment és a minőségbiztosítás keretében általában az alábbi fő feladatokat kell elvégezni:

10.1.2.1. Projekt terjedelmének kontrollálása

- biztosítja, hogy az és csak is az a munka kerüljön végrehajtásra (beleértve a jóváhagyott változásokat is), amely a projekt megvalósításához szükséges. Ez magában foglalja a projekt terjedelmének:
 - megtervezését;
 - definiálását;
 - ellenőrzését és formális jóváhagyását;
 - változáskezelést.

10.1.2.2. Projekt idő/ütemezés menedzselése

- azokból a tevékenységekből áll, amelyek biztosítják feladatok határidőre történő végrehajtását. Ez a feladat kiterjed:
 - az elvégzendő feladatok meghatározására, azok megvalósítása időigényének becslésére;

- a rendelkezésre álló erőforrások és a feladatok erőforrás szükségleteinek elemzése alapján az ütemterv kidolgozása;
- az előrehaladás folyamatos követése, a korrektív intézkedések;
- a változások kontrollálása a projekt ütemezés szempontjából.

10.1.2.3. Projekt költségek kontrollja

- biztosítja, hogy a projekt az előzetesen jóváhagyott költségvetésen belül kerül megvalósításra. Ez kiterjed:
 - erőforrás tervezés (ember, berendezés, anyag, stb.);
 - költségbecslés az erőforrás igény alapján;
 - költségvetés készítés, amely a projekt teljes költségét az egyes elvégzendő tevékenységekre allokálja;
 - a változások menedzselését a projektbüdzsével szemben.

10.1.2.4. Minőségbiztosítás

- azon tevékenységeket foglalja magába, amelyek biztosítják, hogy a megvalósítása során a projekt és annak termékei minőségileg kielégítsék az előre meghatározott kritériumokat.
 - A **minőségbiztosítási terv** elkészítése, amely azonosítja, hogy mely standardok alkalmazása releváns a projektre és meghatározza, hogy milyen módon történjen ezek kielégítése.
 - A **minőségbiztosítás** a projekt teljes előrehaladását rendszeresen értékeli annak biztosítására, hogy a projekt kielégíti a releváns minőségi standardokat.
- A **minőség-ellenőrzés** az egyes projekt eredményeket ellenőrzi, hogy azok megfelelnek-e a releváns standardoknak, és azonosítja azon korrektív intézkedéseket, amelyekkel a nem megfelelő teljesítés elkerülhető.

10.1.2.5. Projekt humánerőforrás menedzsment

- a projektbe bevont személyek hatékony használatát valósítja meg.
 - A projekt szervezet kialakítása, amely meghatározza, dokumentálja és allokálja a feladatokat, felelősségeket és meghatározza a jelentések rendjét.
 - A humán erőforrások biztosítása, az egyes feladatokhoz történő hozzárendelése, ellenőrzése.
 - Csapatépítés – az egyéni- és csoportképessegek fejlesztése a projekt minél sikeresebb végrehajtása érdekében.

10.1.2.6. Projekt kommunikáció menedzselése

- azon tevékenységeket foglalja magába, amelyek a projektinformációkat időben és tartalmilag megfelelően előállítja, gyűjti, tárolja, és releváns hozzáférést biztosít az egyes érintettek és szereplők számára. Kiterjed:
 - kommunikációs terv készítése;
 - megfelelő időben, releváns információk biztosítása az érintettek számára;
 - státus és előrejelzés (forecast) riportok készítése;
 - az egyes fázisok és a projekt adminisztratív lezárása.

10.1.2.7. Kockázatkezelés

- a projekt kockázatok azonosítását, elemzését és eliminálását biztosítja. Magában foglalja:
 - a várható kockázatok azonosítását;
 - a kockázatok elemzését, értékelését;

- a megelőző intézkedések meghatározását, menedzselését;
- az esetlegesen keletkezett károk/hatások csökkentését, felszámolását, a változások kezelését

10.1.2.8. Változások-menedzselése

- biztosítja, hogy a projekt végrehajtása során felmerült változási igények dokumentálása, kezelése, jóváhagyása és megvalósítása szabályozott és kontrollált módon történjen. Magában foglalja:
 - a változaskérések dokumentálási rendjének és kezelési eljárásainak meghatározását;
 - a kezdeményezett változtatás idő-, költség- és erőforrásigényének becslését;
 - a változtatás hatásának elemzését és értékelését a projektre vonatkozóan;
 - a változás formális jóváhagyásának, vagy elutasításának menedzselését;
 - a projektterv megfelelő aktualizálását;

10.1.2.9. Szolgáltatások- és árubeszerzés menedzselése

- biztosítja, hogy a projekt által igényelt szolgáltatások és eszközök, a pályázat előírásai szerint kerülnek beszerzésére.
- A beszerzési menedzsment a közbeszerzés időtényezői következtében komoly hatással van az ütemezés és a finanszírozási terv elkészítésére és betartására

10.1.3. A Projektmenedzser

A projektmenedzser felelős az anyagi és a humán erőforrások jó felhasználásáért és azért, hogy a projekt elérje a kívánt eredményeket.

A projektmenedzsereknek egyszerre kell jó csapatmunkásnak, jó kommunikátornak, jó időmenedzsernek, jó forrásszervezőnek, jó tárgyalónak lennie, tudnia kell motiválni a társaikat... De mindenekelőtt jó embernek kell maradniuk.

A projektmenedzser legyen:

- Szervező, aki képes megérteni, megtervezni és koordinálni az erőfeszítéseket és erőforrásokat a célok elérése érdekében;
- Stratéga, aki képes egyértelmű rövid- és hosszú távú célokat kitűzni, és ezeket a projekt kiváltó okaival együtt szem előtt tartani;
- Motiváló, aki olyan készségekkel és attitűddel rendelkezik, amely képessé teszi arra, hogy az embereket (munkatársakat, önkénteseket, fiatalokat) elkötelezze a projekt mellett, és ösztönözze őket az abban való részvételre;
- Forrásszervező, aki rendelkezik a források megpályázásához, a kapcsolódó adminisztráció és elszámolás tisztességes és kompetens elvégzéséhez szükséges tudással és tapasztalatokkal;
- Aktivista, abban az értelemben, hogy képes figyelni a kezdeményezésekre, és képes az ötleteket értelmes, időtálló, egyértelmű értékekkel bíró társadalmi tevékenységgé szervezni;
- Látnok, aki képes társadalmi újításokat és változásokat elképzelni;
- Közösségi munkás, aki érzékenyen odafigyel annak a közösségnek és/vagy szervezetnek a dolgaira, amelyhez tartozik;
- Szociális munkás, aki képes törődni az emberekkel anélkül, hogy helyettesítené őket, azaz beléjük neveli azt a motivációt és

önbizalmat, amely képessé teszi őket saját jövőjük formálására és a projekt megvalósítására;

- Tanár és tanuló, aki egyszerre képes kiképezni az embereket és tanulni a tapasztalatokból, és ezt a szervezet, a projekt vagy a közösség érdekében felhasználni; képes figyelemmel kísérni (monitorozni) és értékelni egy projektet a célok függvényében, továbbá a terveket és a célkitűzéseket a körülményekhez igazítani.

A Leader+ program megvalósítása során a fejlesztő team tagjainak képesnek kell lennie képviselni, innovatív – vállalkozói szemlélettel megközelíteni és előrevivő, előrelendítő módon kezelni a programot.

10.1.4. Mit jelent a „projekt menedzselése”?

Szinte mindig mindenki érintett a magas szintű menedzselés terén. Bárki, aki felöltöztet, megreggeliztet, iskolába indít három gyereket, vagy időben munkába kezd, annak ellenére, hogy tömegközlekedési eszközt kénytelen igénybe venni, felkészült menedzser.

Bárki, aki képes megtervezni és lebonyolítani egy tizenkét személyes vacsorát, már biztosan képes menedzselni komplex adminisztratív és különböző funkciójú feladatokat.

Bárki, aki képes megélni kisfizetésből, társadalombiztosítási juttatásokból, okos pénzügyi menedzser. Egyszerűen csak annyi szükséges, hogy ezeket a készségeket magabiztosan alkalmazzuk más helyzetekben is.

A Leader típusú projektek menedzsmentjének specialitása, hogy hosszú távon fenn kell tartani az együttműködést és motivációt.

„Fontos felismerni, hogy ez egy fenntartható vidékfejlesztési folyamat, amelynek facilitációja több, mint csupán a találkozó és műhelymunkák levezetése: magában foglalja egy olyan rész-

vételen alapuló folyamat tervezését és vezetését is, amely akár éveken át folytatódhat. Mindezekén túl a facilitáció és a vezetés, irányítás között érzékeny kapcsolat áll fenn. A facilitált folyamat nem működik igazán jól olyan helyzetekben, ahol a különböző érintett-csoportok irányítása fentről lefelé irányuló és nem részvételen alapuló.”

(Az integrált vidékfejlesztés gyakorlata Magyarországon – PRIDE kézikönyv 2005)

10.1.5. Mit kell menedzselni?

Jó, ha megkülönböztetjük:

- Az emberek saját munkájuk menedzselésére vonatkozó felelősségét;
- A szervezet irányításának felelősségét (hosszú és középtávú célok és fejlesztési irányelvek meghatározása és folyamatkövetése, monitoring) Pl. egy szervezet közgyűlésének van ilyen feladata.
- A napi irányítás felelősségét (mit csinál a szervezet, hogyan teszi azt, és hogy megy a munka, a munkavégzők és a források menedzselése). Pl. egy civil szervezet főtitkárának és munkatársainak ez is a feladata;
- Egy munkacsoport, egy projekt irányításának felelősségét. Például egy civil szervezet által tervezett speciális projektet megvalósító munkacsoportnak a felelőssége.

Az integrált vidékfejlesztési programok során, így a Leaderben is kulcsfontosságú tényező a kivitelezés és menedzsment megfelelő tervezése és megvalósítása. E folyamat során kiemelt figyelmet igényel az integrált kezdeményezések és részletes cselekvési tervek kidolgozása, annak vizsgálata, hogy biztosítva van-e a szükséges erőforrások

és technikai támogatás. Meg kell valósítani az érintettek kapacitásának fejlesztését.

Elengedhetetlen az folyamatok során alkalmazott eljárások kidolgozása és a szükséges menedzsment struktúrák létrehozása. Mindezek után a már „csak” a kivitelezési folyamatok felügyelete a feladat.

A teljes program során minden lépésnél kritikus megvalósítási és siker tényező az érintettek elkötelezettségének fenntartása.

10.1.6. Ki menedzsel?

Manapság a legtöbb projektet egy munkacsoport (team) menedzseli. A részvételen alapuló projektek nem egy elkötelezett aktivista által megvalósított nehéz feladatot jelentenek, hanem egy különböző képességekkel, eltérő elvárásokkal, tapasztalatokkal, háttérrel és kultúrával jellemezhető tagokból álló csapatnak a kollektív erőfeszítését.

„A munkacsoportokat manapság megoldásnak tekintjük a körülményekhez való alkalmazkodásból fakadó problémákra, amelyek a komplexitásra a különféle perspektívák összesítésével válaszolnak, miközben reagálnak a dinamikus változásokra azzal, hogy a frontvonalon, ahol a dolgok történnek, döntéshozatalra ösztönzik a tagokat” (Schneider és Barsoux).

A projekt megtervezésénél mindezeket a faktorokat tekintetbe kell venni, és egyenlően kell értékelni. Egyik vagy másik tényező túlzott hangsúlyozása a többi tényező figyelmen kívül hagyását eredményezheti.

Leader+ csoportok tervezett szervezeti felépítése:

„A helyi akciócsoport kijelöli/megválasztja tagjai közül a:

- Vezető szervezetet
- **Gesztort** (munkaszervezet)
- **Helyi Bíráló és Monitoring Bizottság tagjait**
- Egyéb bizottságok tagjait (szükség szerint) „

(Képzők – képzése, 2005., A magyarországi LEADER+ intézkedés tartalmi elemei és alkalmazásának szabályai; - Kocsondi Tamás előadás)

Ahhoz, hogy a helyi akciócsoportok sikeresen valósítsák meg stratégiájukat – lehetőség szerint – a tervezés fázisától szüksége van a napi működés biztosításához háttér adminisztrációs kapacitásra. A tervek szerint ezt a feladatot a gesztor szervezet látja el. Ez a szervezet biztosítja a helyi akciócsoport működését. A kiválasztási folyamatban kiemelt szempont annak vizsgálata, hogy a megfelelő háttér kapacitás megléte elégséges-e a megvalósításhoz, illetve annak minősége és az együttműködés kereteinek kidolgozottsága alátámasztja-e a megvalósíthatóságot.

10.1.7. A projekt sikerességének nyolc oka

- A szervezeti struktúra megfelelő a projekt-munkacsoport számára.
- A munkacsoport részt vesz a tervezésben.
- A munkacsoport elkötelezett az ütemterv kialakítására.
- A munkacsoport elkötelezett egy reális költségvetés elkészítésére.
- A projekt köré megfelelő hálózatot terveznek, és nem engedik, hogy a projekt kezdete és vége maga a projektterv legyen.

- A munkacsoport kihasználja a szervezet bürokráciája, politikái és eljárásai által nyújtott lehetőségeket, nem pedig ellenük dolgozik.
- A munkacsoport speciális és reális projekt-célkitűzéseket fogad el.
- A megcélzott közösséget a projekt kezdetétől bevonják.

10.1.8. Szerepek és feladatok

A LEADER akciócsoport stratégiai menedzsmentje – mint minden más csapat stratégiai menedzsmentje - irányítást és vezetést biztosít az akció-terv, a projektek, a csapat, az egyes részlegek számára.

Feladata

- meghatározza és fenntartja a csapat által közösen vállalt jövő-képet (víziót)
- átfogó irányvonalat dolgoz ki és biztosítja annak megvalósulását
- stratégiai tervezés és fejlesztés, új ötletek befogadása

Feltételek

- világos, elérhető, közös célkitűzések
- megfelelő erőforrások felkutatása, biztosítása
- a céloknak megfelelően a munka rendszeres értékelése
- a megfelelő kommunikáció és döntéshozatal biztosítása minden eljáráshoz

A menedzser feladata: menedzseli a

- munkatársakat
- információt és kommunikációt
- pénzügyeket
- erőforrásokat
- munkát

10.1.9. A projekt bukásának nyolc oka

- Nem megfelelő hatáskör
- A munkacsoport kellő bevonása és megalapozott tervezés hiánya
- A munkacsoportot nem vonják be, ha probléma merül fel
- Nem megfelelő kommunikációs készségek
- Nem megfelelő gyakorlati készségek
- Nem megfelelő adminisztrációs készségek
- Irreális időbeni ütemezés
- Nem világos (közös) célok

A kísérleti program tanulságai:

A LEADER típusú kísérleti program 2001-ben indult azzal a céllal, hogy előkészítse Magyarországon a LEADER+ Közösségi kezdeményezés bevezetését és megvalósítását a megfelelő dokumentumok és eljárásrend létrehozásával, valamint a helyi, regionális és nemzeti szinten nélkülözhetetlen gyakorlati tapasztalatok megszerzésével.

„Fő problémák és nehézségek:

- elégtelen emberi erőforrások valamennyi szinten,
- tapasztalatlanság helyi szinten a közpénzek adminisztrációjával kapcsolatban,
- szkepticizmus, alacsony motiváltság és kezdeményező készség,
- alacsony projekt-generálási, közösség fejlesztési aktivitás,
- egyes projekt gazdák megvalósítási és pénzügyi fegyelmezetlensége,
- a fejlesztések nem minden esetben voltak LEADER szerűek.”

(LEADER Hírlevél, 1. szám, VÁTI Kht ; 2004.)

Ha megvizsgáljuk a listát azt találjuk, hogy többsége a projektmenedzsment elégtelen működésére vezethető vissza. Levonható tanulság, hogy a megfelelő eljárások kidolgozására és a munkaszervezet felállítására fordított idő nem spórolható meg, mert a folyamat során ez a program sikertelenségét eredményezheti.

10.1.10. A sikeresség tényezőinek összekapcsolása

A sikeres projektmenedzsment négy, egymásnak néha ellenfeszülő tényezőt kapcsol össze:

Szükséglet vagy probléma

A projekt akkor működik a legjobban, ha kidolgozói megértik, és helyesen ítélik meg a szükségleteket és problémákat, amelyekkel meg kell birkózniuk.

Fontos a szükséglet és a probléma megfelelő értékelése.

Mi az előidézője? Mik a tünetei?

Milyen méretű? Kinek jelent problémát?

Elképzelés és vízió

A projektnek jövőképre (vízióra) van szüksége ahhoz, hogy összefogja a tevékenységeket és erőfeszítéseket.

A stratégia, célok és

munkatervek a vízióból erednek. A projekt mögött álló nagy gondolatnak elég egyértelműnek kell lennie ahhoz, hogy kitűnjék: a projekt a szükségletre vagy problémára vonatkozóan jelentős és fenntartható változást fog eredményezni.

A projekt lehetőségei

A projekteknek rendelkezniük kell a megvalósításukhoz szükséges mozgástérrel, vagy létre kell azt hozniuk. A projektet aktívan támogatni kell, és nem csak pénzzel. A kulcspozícióban levőknek támogatniuk kell a projektet, a célcsoport pedig aktívan részt kell vegyen benne.

A kapacitás

A projekt a készségek, az energia, az erőforrások és a szervezet megfelelő egyensúlyát igényli ahhoz, hogy elinduljon, és eredményt hozzon. Úgy kell megtervezni, hogy hatásos és eredményes legyen.

10.1.11. A projekt megvalósítása

Választ kell adnunk az alábbi kérdésekre: *Mivel? Kivel? Mikor? Hol? Hogyan?*

A projekt több mint egy érvényesülni akaró ötlet. A projekt olyan ötlet, amelyet megvalósíthatóvá alakítottak az alapos tervezéssel, és amit végre fognak hajtani. A tervezést követően elkezdődhet a munka. Ez a két fázis néha átfedi egymást, mert a tervezés egyes részei már-már megvalósításnak számítanak.

Ha azonban azt tekintjük projektnek, ami a munkatervben le van írva, akkor világos, hogy a leírt feladatokat valamikor majd elő kell készíteni és meg is kell valósítani.

10.1.11.1. Az erőforrások menedzselése

Az, hogy tudjuk, mit szándékozunk csinálni, mikor és hol, segít meghatározni azt, hogy mire van szükségünk (és ellenőrizni azt, hogy mivel rendelkezünk már) ahhoz, hogy előkészíthessük és működésbe hozhassuk a programot. Az erőforrások lehetnek pénzügyiek, anyagi jellegűek és szolgáltatások (tárgyalóterem biztosítása), humán jellegűek (a programban részt vevő alkalmazottak vagy önkéntesek), vagy idő-jellegűek (idő ahhoz, hogy a projekt minden állomását hatékonyan hajtsuk végre).

A rendelkezésre álló erőforrások értékelése segíti a projektek vezetőit abban, hogy meghatározzák, milyen további erőforrásokra van még szükségük (és finanszírozás vagy támogatás után nézhetnek), milyen munkatársi gárdára van szükség, és milyen képzést kell kapniuk.

Tudnunk kell azt is, milyen partnerséget kell kialakítani más intézményekkel, szervezetekkel és egyénekkal. Az erőforrások meghatározása természetesen sokkal könnyebb akkor, ha a munkatervet konkrétan fogalmazták meg. Az erőforrások e téren meghatáro-

zhatják a programban alkalmazandó változásokat, amelyek nem lehetnek drámai mértékűek, ha az alapvető módszertant és célokat betartjuk.

Már a tervezés első szintjeinél figyelembe vesszük az erőforrásokat. A projekt céljainak reálisaknak kell lenniük, ez arra kötelezi a felelősöket, hogy gondolják végig, milyen saját erőforrásaik vannak, és milyen erőforrások megszerzésére van elvi lehetőségük.

10.1.11.2. Együttműködés a partnerekkel

Az Európai Unió által támogatott projektekkel szemben támasztott alapkövetelmény, hogy a projekteket partneri kör valósítsa meg (ld. partnerség elve). A projektek szakmai háttérének biztosítása szempontjából nagyon kedvező, ha az adott témában, területen meghatározó intézmények minél szélesebb köre megjelenik a projektben. Lehetőleg a projekteredményeket majdan felhasználókat, illetve az őket képviselő szakmai szervezeteket is vonjuk be a projektbe, folyamatosan tájékoztassuk őket az eredményekről és kérjünk visszacsatolást azokról.

Az együttműködésben megvalósuló projektek koordinációja komoly feladatot jelent. Ezért nagyon fontos, hogy a projekt kezdetén a lehető legtöbb részletet konkretizáljanak az együttműködő felek (pl. elvégzendő feladatok, határidők, találkozók, értékelési szempontok, stb.). Minden partnerintézmény részéről szükséges egy olyan kapcsolattartó kijelölése, aki képben van a projekt ügyeit illetően, és képviselni tudja intézményét. A napi ügyek megvitatása mellett nagyon fontos az elvégzett feladatok, lezárt projektszakaszok közös értékelése. Ez történhet személyes megbeszélések keretében vagy előre meghatározott szempontok alapján elkészített kérdőívek kitöltésén keresztül is. Lényeges, hogy a partnerek részéről folyamatosan felmerülő igények, módosítási javaslatok a teljes konzorcium

által megvitatásra kerüljenek, és a projekt megvalósításában kezdeményezett egyes módosításokat minden partner elfogadja.

Minden projektben van egy koordinátor intézmény. A partnereknek tisztában kell lenniük azzal, hogy a támogató felé a koordinátor intézmény felel a projekt szabályszerű szakmai és pénzügyi lebonyolításáért, ezért minden partnernek ezért minden partnernek kötelessége feladatainak határidőre történő elvégzése, a koordinátor intézmény folyamatos tájékoztatása, valamint az esetleges változások felé történő kommunikálása.

A partnerek feladatait, anyagi és egyéb hozzájárulását, jogait és kötelezettségeit a projekt indításakor szerződéses formában célszerű rögzíteni.

10.1.11.3. Kommunikáció, információátadás

A projekt sikeres lebonyolítása során egyaránt fontos a projekten belüli és a projekt és környezete közti jól működő kommunikáció.

A folyamatos információátadásnak számos módszere van, példaképpen felsorolunk néhányat:

- Projektcsoporton belüli találkozók (rendszeresen, illetve a lezárt projektszakaszok értékelésére),
- Partnertalálkozók (projektindító, időközi, illetve záró-találkozók), Rendszeres jelentések (a projektcsoporton belül, illetve a partnerek felé),
- Beszámolók, szakmai kiadványok és szakmai fórumok.

10.1.11.4. Nyomon követés

A megvalósítás során gyakran előfordul, hogy a dolgok nem a terv szerint haladnak. A projektmenedzsment feladata biztosítani, hogy a projekt a kitűzött célok elérése felé haladjon. Ennek eszköze a nyo-

mon követés, más szóval monitoring, amely folyamatos információgyűjtést és -elemzést jelent az ellenőrzés és a döntéshozatal elősegítésére, a megvalósítás közben felmerülő problémák leküzdésére.

A monitoring a mindennapi menedzsment része. Lényege, hogy a tényleges folyamatokat összehasonlítja a tervben foglaltakkal, az erőforrásokra, tevékenységekre és az eredményekre összpontosítva. A folyamatos nyomon követés folyamatos visszacsatolásokat jelent, amelyek ismeretében időről időre rugalmasan módosítani kell az eredeti elképzeléseket, fejleszthetőek a gyenge pontok, pótolhatók bizonyos hiányzó elemek, illetve felhívhatják a figyelmünket olyan veszélyekre, amelyeket így időben elkerülhetünk.

10.1.12. A projekt megvalósításával kapcsolatos kockázatok fő típusai

10.1.12.1. A projekt megvalósításával kapcsolatos kockázatok

a.) fizikai megvalósítással kapcsolatos kockázatok

- cél realitása,
- függőség más projektektől
- tervezett megvalósítási idő realitása
- megvalósíthatóság realitása

b.) finanszírozással kapcsolatos kockázatok

- a társfinanszírozás keretében biztosítandó saját forrás rendelkezésre állása és összetétele
- a saját forrás nagyságának biztonsága

c.) külső tényezők hatása

- piaci feltételek alakulása
- szükséges hatósági engedélyek rendelkezésre állása

- a magánfinanszírozási forrásokat biztosító szereplők által támasztott követelmények

10.1.12.1. A projektet megvalósító cég (szervezet) működésével kapcsolatos kockázatok

- a.) alkalmassága (szakmai, vállalkozói)
- b.) a fejlesztendő tevékenység, termékek piacképessége
- c.) az üzleti elképzelések realitása
- d.) a szervezet teljesítménye a szakmai átlaghoz viszonyítva
- e.) pénzügyi helyzet, fizetőképesség, cash-flow kilátások

10.1.12.1. A kitűzött célok (indikátorok) teljesülésével kapcsolatos kockázatok

- a.) az indikátorok teljesíthetősége egyedi projekt szinten
- b.) a hatékonysági követelmények teljesíthetősége
- c.) az indikátorok teljesíthetősége egy program keretében megvalósításra kerülő projekteknél - nem teljesülő célok aránya

10.1.13. Ellenőrző kérdések

1. Milyen speciális tényezőkre kell tekintettel lenni a Leader típusú programok menedzselése során?
2. Jelölje meg, hogy mely feladatok tartoznak a projektmenedzsment feladatai közé?
3. Fejtse ki milyen tényezők biztosítják egy projekt sikerét?
4. A Leader+ csoportok tervezett szervezeti felépítése szerint melyik szervezeti egység felelős a adminisztratív háttér feladatok ellátásért?



5. Fejtse ki mely tényezők okozhatják egy projekt bukását?
6. A kísérleti program elemzése alapján megállapított fő problémák és nehézségek közül, melyek lettek volna elkerülhetők megfelelő projektmenedzsmenttel?
7. A projekt megvalósításának tervezése során mely kérdésekre kell választ adnunk?
8. Sorolja fel a projekt megvalósításával kapcsolatos fő kockázatokat.

10.1.14. Felhasznált irodalom

GUIDELINES FOR THE ADMINISTRATIVE IMPLEMENTATION
OF PROJECTS FOR COOPERATION BETWEEN RURAL AREAS
FINANCED BY OPERATIONAL PROGRAMMES OR GLOBAL
GRANTS, EUROPEAN COMMISSION

Methods for and Success of Mainstreaming Leader Innovations and Approach into Rural Development Programmes, EUROPEAN COMMISSION

Gábor Katalin: Menedzsment alapjai

Kjell Roger Karsson: A LEADER, MINT A VIDÉKFEJLESZTÉS SPECIÁLIS ESZKÖZE

Az integrált vidékfejlesztés gyakorlata Magyarországon – PRIDE kézikönyv

LEADER Hírlevél, 1. szám, VÁTI Kht.

Képzők – képzése, 2005., A magyarországi LEADER+ intézkedés tartalmi elemei és alkalmazásának szabályai; - Kocsondi Tamás előadás)

10.1.15. Szószedet

(Az integrált vidékfejlesztés gyakorlata Magyarországon – PRIDE kézikönyv 2005alapján)

Bemenet (input)

A humán- (pl. szakértelem, idő) és más erőforrások (pl. erőfeszítés, pénz, felszerelés, anyagok), amelyeket a projekt eredményességét segítik elő. Egy program-tevékenység bemenete lehet egy korábbi program-tevékenység kimenete. Például egy tréning-program kimenete lehet a képzett személyzet – a képzett személyzet másfelől bemenete egy szolgáltató programnak.

Cél

A magasabb rendű program vagy szektor-célkitűzés, amelyhez az olyan fejlesztési intervenciónak, mint például a projekt, hozzá kell járulnia. Így ez a szándéknyilatkozat.

Célcsoport

Egy meghatározott csoport, amely számára a projekt vagy program javára válik, és amely közelről érintett a kihatás és az alkalmazhatóságban.

Célkitűzés

Egy specifikus nyilatkozat, amely részletezi a projekt különböző szintjeinek kívánt (rövid vagy hosszú idejű) teljesítéseit vagy eredményeit. Egy jó célkitűzés megfelel a hatásorientáltság, a mérhetőség, a határidő, a sajátosságosság és a megvalósíthatóság kritériumainak.

Előfeltétel

Feltétel, amelyet azelőtt kell teljesíteni, mielőtt a projekt beindul.

Eredmény

Egy fejlesztési beavatkozás lemérhető eredménye, kimenetele vagy hatása (szándékos vagy nem szándékos, pozitív vagy negatív).

Érintettek

Ügynökség, szervezet, csoport vagy egyén, aki direkt vagy indirekt módon érdekelt a projektben/programban, vagy aki befolyásolja, vagy akit pozitívan befolyásol a projekt/program kivitelezése és kimenetele. A jelen útmutatóban az „érintettek” kifejezést használják egy projekt/program fő kedvezményezetteinek meghatározására.

Érintettek részvétele

Az érintettek aktív érdekeltsége a projekttervezésben, vezetésben és ellenőrzésében. A teljes részvétel azt jelenti, amikor a fő érintettek összes képviselője a kölcsönös megegyezés szerint, a kellő módon jelen van a projekt helyszínén.

Erőforrások

Olyan tételek, amelyekkel egy projekt rendelkezik, vagy amelyekre a működésnél szükség van. Ilyen az alkalmazotti munkaidő-keret, a vezetőségi munkaidő-keret, helyismeret, pénz, felszerelés, betanított személyzet és társadalmi-politikai lehetőségek.

Értékek

Bármely olyan tárgy vagy minőségi kíváncsi, amely önmagában véve eszköz vagy végcél. Az értékeket általában a magatartás szempontjából lehet a legjobban kifejezni. Például, a fő „magatartások” egy csoportja azt jelölheti, hogy hogyan szeretnénk egymással szemben viselkedni; hogyan szeretnénk viszonyulni az ügyfeleinkhez, a közösséghez stb.; hogyan játszunk a „játsszát”; vagy jelölheti azokat a határokat, amelyeket átlépünk vagy nem lépünk át.

Értékelés

A megtervezett, folyamatban lévő vagy befejezett projekt szisztematikus (és a lehető legobjektívebb) elemzése. Célja a specifikus

vezetési kérdések megválaszolása, a törekvés összértékének elbírálása és a szerzett ismeretek használata a jövőbeli munkák, a tervezés és döntéshozás javítása érdekében. A kiértékelések általában a hatékonyságot, eredményességet, a hatást, fenntarthatóságot és a projekt vagy a szervezet célkitűzéseinek relevanciáját próbálják megállapítani.

Facilitátor

Olyan személy, aki segít egy csoport tagjainak abban, hogy a találkozóikat hatékony és eredményes módon vezessék le, de nem ő diktálja, hogy mi fog történni.

Feltevés

Olyan külső tényezők (pl. események, feltételek vagy döntések) amelyek befolyásolhatják egy projekt vagy program előrehaladását vagy sikerességét.

Fenntartható fejlesztés

Az OECD (Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet) 2001-es meghatározása:

A fenntartható fejlesztés kiemeli az emberi jólét hosszú távú gazdasági, társadalmi és környezeti dimenzióinak összeférhetőségét, miközben rövidtávon elismeri a versengést.

Fenntarthatóság

Annak a valószínűsége, hogy egy projekt pozitív hatásai (mint a tőke, a szakértelem, a felszerelések vagy a bővülő szolgáltatások) hosszú időtartamra fennmaradnak a külső támogatás befejezte után is.

Helyzetelemzés

Egy adott földrajzi kontextusban élő embereket, ökoszisztémákat és intézményeket érintő helyzetek, feltételek, trendek és kulcskérdések megértésének folyamata minden szinten (helyi, országos, regionális, nemzetközi).

Jövőkép

Annak a jövőbeli, fejlődés utáni állapotnak a leírása, amelyhez a kezdeményezés hozzájárul. Magába foglalhatja egy kezdeményezés beindításához szükséges alapvető motívumokat vagy indokokat.

Kapacitás

Az egyének és szervezetek képessége a funkciók hatékony, eredményes és fenntartható módon való ellátására.

Kapacitásépítés

A kapacitás megteremtésének folyamata.

Kimenetek (output)

A kézzelfogható (könnyen kiszámítható, gyakorlati), azonnali és tervezett eredmények, amelyeket a megegyezés szerinti ráfordításokkal való helyes gazdálkodással érnek el. Kimenetként érthetők a projekt azon javai, szolgáltatásai vagy infrastruktúrái, amelyeket a projekt előállított, és amelyek elősegítik a projekt rendeltetésének megvalósítását. Ilyenek lehetnek továbbá a beavatkozásból fakadó azon változások, amelyek azért szükségesek, hogy az eredmények elérhetőek legyenek a célok szintjén.

Kockázat

Potenciális külső negatív tényezők, pl. események, feltételek vagy döntések, amelyek várhatóan komolyan késleltetik, vagy gátolják a projekt célkitűzéseinek és teljesítményének elérését (és amelyeket általában a projektvezetés sem tud irányítani).

Költség-hatékonyság

Egy adott eredmény különböző eszközökkel való elérési költségeinek összehasonlítása (akkor használják, ha nehéz megállapítani a hasznót).

Monitoring

Az információk rendszeres összegyűjtése és elemzése a kellő időben hozott döntések elősegítésére, az elszámolás biztosítására valamint a kiértékelés és ismeretszerzés alapjának megteremtésére. Egy folyamatos funkció, amely módszeres adatgyűjtést használ annak érdekében, hogy a vezetőséget és a fő érintetteket informálják a folyamat korai mutatóiról és a teljesített célkitűzésekről.

Munkaterv

Egy részletes dokumentum, amely leírja, hogy mely tevékenységeket kell elvégezni egy adott időn belül, hogyan kell ezeket elvégezni, és hogy hogyan kapcsolódnak a tevékenységek a közös célokhoz és a jövőképhez. A munkatervet a logikai keretnek megfelelően készítik el, és a munkaterv táblázatának cellái tartalmazzak leírást minden tevékenységről és teljesítményről, ezek leellenőrizhető mutatóiról, a felülvizsgálat eszközeiről és ezek feltételezéseiről.

Program

A szó „folyamat” értelmében, a program olyan projektek csoportja, amelyek egy bizonyos stratégiai irányt kívánnak elérni.

Projekt

Egy intervenció, amely egy sor megtervezett, összefüggésben levő tevékenységből áll, amelyek célja egy meghatározott célkitűzés elérése adott költségvetéssel és meghatározott időn belül.

Projektciklus menedzsment

Olyan eszköz, amely segít megérteni a projekt vagy program élettartama alatt elvégezendő feladatokat és vezetési funkciókat. Ez általában magában foglalja az azonosítást, az előkészítést, a becslést, a kivitelezést/felügyeletet, a kiértékelést, az elvégzést és az ismeretek elsajátításának különböző fázisait.

Projekt-menedzsment

Az irányítás, a tervezés, a szervezés, az alkalmazás és a tevékenységek, emberek és más erőforrások ellenőrzési folyamata, annak érdekében, hogy elérjenek bizonyos célkitűzéseket.

Részvétel

Egy vagy több folyamat, amely során egy egyén (vagy csoport) részt vesz a tényleges döntéshozásban és tevékenységben, amelyek fölött bizonyos szintű hatalmat gyakorolhat.

Stratégiai tervezés

Azon tevékenységek átfogó leírása, amelyeket rendes körülmények között a projektfejlesztés részeként kellene kivitelezni teljes egészében, valamint azon mérföldkövek, amelyeket a fejlesztés során érnek el, mint a kivitelezési megegyezés, bejegyzés, stb.

10.2 Projekttervezés

Különbséget kell tenni a projektötlet és a megtervezett projekt között. A projekt előkészítés rendszerint egy projektötletből, projektcsírából indul ki, amely több lépésben projektkoncepcióvá, majd projekttervvé fejleszthető. Amennyiben egy projektkoncepció kiállja a minősítési próbákat, a projektmenedzsment döntése alapján a koncepcióból részletes projekttervet dolgoznak ki, amely alapja lehet egy sikeres pályázatnak, majd az elképzelt fejlesztés megvalósításának.

A projekt előkészítő munka, a projekt stratégiai keretének és a részletes projekt terv kidolgozása során számos olyan kérdésre kell tudnia választ adni, mint például:

- mi a projekt célja, kik a projekt célcsoportjai?
- fontos-e a projekt a helyi közösségnek, ezt hogyan tudja felmérni, bizonyítani és milyen érvekkel tudja alátámasztani?

- miként értelmezi a támogató elvárásait, ahhoz hogyan kapcsolódik az általa elképzelt projektötlet?
- hogyan tud érvelni a projekt illeszkedése mellett?
- hogyan fogalmazza meg a projekt célkitűzéseket?
- milyen hozzáadott értéket garantál a projekt megvalósítása, milyen outputokat, eredményeket, hatásokat tud a megvalósításban reálisan előirányozni?
- hogyan kapcsolódnak az eredmények a célcsoportok igényeihez?
- milyen minőségi kritériumokat kell teljesítenie a projektnek, hogy versenyképes pályázat alapját képezze?
- mi a projektminőség lényege, hogyan, milyen lépésekben és módszerekkel lehet sikeres projektet tervezni?
- hogyan, milyen lépésekben tudja szakszerűen elkészíteni a projekt pályázathoz mellékelendő logikai keretmátrixot?
- mit jelent a projekt megvalósíthatósága és fenntarthatósága, és ezt mivel támasztja alá?
- hogyan tudja a projekt teljesítményeit mérhetővé tenni, milyen mérési eszközöket, mutatókat, kell választania?

A projekt egyik nagyon fontos jellemzője, hogy **időben és térben jól körülhatárolt** legyen. A másik, hogy a tevékenységek, a felhasznált erőforrások megfeleljenek a kitűzött világos céloknak, az elvárt eredményeknek. Ezen túl a projekt tervezésénél számításba kell venni a megvalósítás szempontjából döntő külső tényezőket is. A **projektterv** az adott fejlesztési elképzelés megvalósítása érdekében kialakított terv, amely tartalmazza a fejlesztés világosan kijelölt célját, tartalmi lényegét, megvalósítási körülményeit, feltételeit, várható eredményeit és hatásait (Vörös [2003]). Ugyanezekre a kérdésekre kell egyre mélyebb és részletesebb választ adni a projektkoncepció és a projektterv kialakításnak szakaszában. A projektterv tartalmának, felépítésének taglalására még visszatérünk.

„A **projekt** tevékenységsorozat, amely világos célok adott időintervallumon belüli és adott költségvetés melletti végrehajtását célozza. A projektnek minden esetben rendelkeznie kell az alábbi jellemzőkkel:

- a projektben érdekelték egyértelmű azonosítása, beleértve az elsődleges célcsoportot és a végső kedvezményezetteket;
- a koordináció, a menedzsment és a finanszírozás világos meghatározása;
- monitoring és értékelési rendszer (a végrehajtás menedzsment kiszolgálásához);
- megfelelő színvonalú pénzügyi és gazdasági elemzés, amely kimutatja, hogy a várható hasznok meghaladják a kiadásokat.

A fejlesztési projekt lényegében a beruházások világos tervezésének, megvalósításuk menedzsmentjének és a működési folyamatok megváltoztatásának egy lehetséges megoldási módja.” [CEC (*Guidelines on Aid Delivery Methods, PCM*), 2004, 9. o.]

Ahhoz, hogy a projekttervező eleget tudjon tenni a fenti követelményeknek, módszertani kritériumoknak, több szisztematikus helyzetfeltáró, elemző-tervező feladat megoldásán keresztül vezet az út. Már a projekt ötlet felmerülésekor érdemes elgondolkodni azon, hogy a kigondolt projekt miért lehet fontos nemcsak a potenciális támogatónak, hanem rajta kívül másoknak, elsősorban a projektgazda környezetében található helyi közösségnek.

Amikor egy projektötlet megszületik, akkor a továbblépéshez, a koncepció és a terv körvonalazásához a projektkészítőben egy sor – látszólag egyszerű – gyakorlati kérdés vetődik fel (3. Ábra), amelyekre módszeres, szakszerű és pontos választ kell adni, el kell végezni a szükséges számításokat és elemzéseket és az eredményeket rendszeresen írásba, kell foglalni. Már az ötlet megszületésének szakaszában felvetődik, hogy: miért (célok), mit (eredmények) akarok elérni,

mivel (erőforrások) és hogyan (tevékenységek, eljárások, szervezetek) tudom, akarom a projektet megvalósítani. Választ, kell adni továbbá arra, hogy mikor (ütemezés, határidők), mennyiért (költségek) és miből (források) valósítható meg a projekt, valamint kiknek, azaz mely szervezetek, csoportok, egyének lesznek a projekt haszonélvezői (célcsoportok). Az uniós támogatások elnyeréséhez minden esetben bizonyítani kell, mely közösség számára, milyen hasznot jelent a támogatás elköltése, felhasználása. Végül el kell dönteni, hol (mely térségben, településen) szándékozunk a projektet megvalósítani.

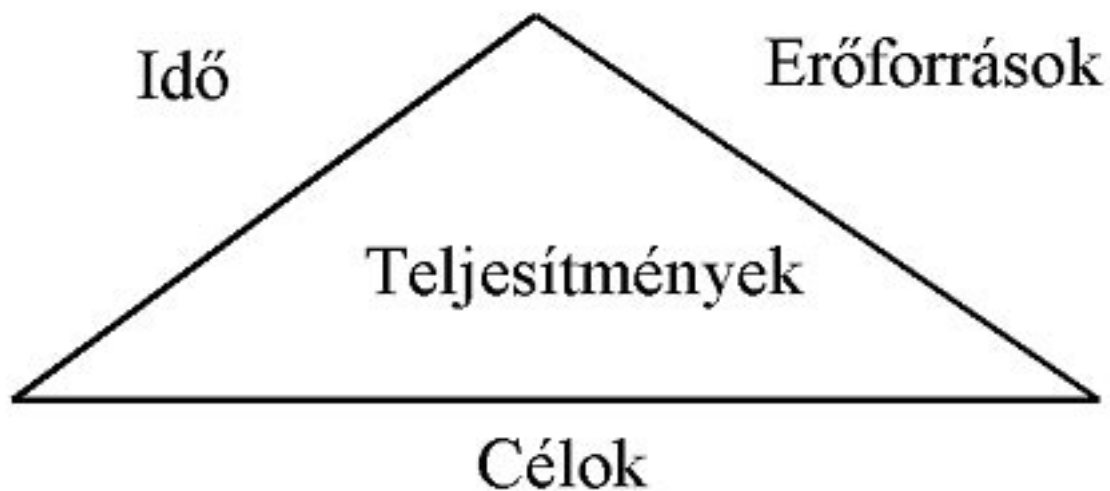
Miért?	⇒ Világos célok (átfogó, rövidebb távú, konkrét)
Mit?	⇒ Várható teljesítmények, következmények (output, eredmény, hatás)
Mivel?	⇒ Inputok, erőforrások, (ember, idő, anyag, eszköz, természet, információ, tudás)
Hogyan?	⇒ Tevékenységek, eljárások, szervezetek, szabályok, normák
Mikor?	⇒ Ütemezés és határidők
Mennyiért?	⇒ Ráfordítások, költségek
Miből?	⇒ Tőkeforrások, pénz (saját erő, külső, banki, pályázati)
Kiknek?	⇒ Végso kedvezményezettek, helyi közösség, a régióban élők
Hol?	⇒ Ország, régió, megye, kistérség, település



3. ábra. A projekt előkészítését megalapozó kérdések

Forrás: Vörös Mihály László [2004].

A **projekt kulcselemei** (4. ábra) közül ki kell emelni a **célokat** és **teljesítményeket**, az **időt**, valamint az **erőforrásokat**. Az eltelt **időt** egyrészt, mint folyamatot másrészt, mint kapacitást, illetve sajátos erőforrást kell figyelembe venni a tervezésnél. Az **erőforrások** – az adott projekt sajátos igényeitől függően – sokfélék lehetnek (anyag, eszköz, információ stb.). A **teljesítmények** kulcsszó, azt jelenti, hogy a projektgazda, illetve a projekt tervezője a projekt generálása során köteles a projekt különböző következményeit, teljesítményeit meghatározni, és mérhetővé tenni.



4. ábra. A projekt kulcselemei

Forrás: Vörös Mihály László [2004].

A jó projekt reálisan megvalósítható, mérhető teljesítményeket foglal magában. Nagyon fontos a célok világos megfogalmazása, a várható eredmények, a tevékenységek, a szükséges inputok, erőforrások tisztázása és rögzítése. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az egyébként kiválóan tűnő projektötleteknek csak egy része válik életképes tervvé, illetve megvalósult projektté, amelynek fő okaival a fejezet további részében ismerkedhetünk meg.

10.2.1. Érintettek, potenciális érdekeltek (stakeholder) elemzése

A projektben potenciálisan érintett egyéneket és szervezeteket a lehető legnagyobb mértékben be kell vonni a projektek előkészítésébe, ami a projekttervezők részéről állandó együttműködési készséget feltételez. Ha a támogatásra pályázni kívánó szervezet vagy személy már rendelkezik projektötlettel, a projektkoncepció kialakításához vezető legelső lépés annak ellenőrzése, hogy ennek a projektnek mekkora a jelentősége a célcsoportok, potenciális érintettek körében. A projektötlet különböző forrásokból származhat: egyénektől, szervezetektől vagy hivatalos dokumentumokból (lásd a 1. táblázatban foglalt rendszerezést).

Háttéranyagok	Mit?	Hogyan?	Információforrások
Szektorszinten			
Régiószinten			
Projektszinten			
Település, vagy más helyről			

1. táblázat. A projektötlet forrásai

Forrás: Vörös Mihály László [2004].

Egy jó projektötlet is elszigetelt maradhat, ha csupán az ötletgazda számára jelent valamit, aki a környezetében nem talál olyan partnereket, akik hajlandók támogatni, esetleg anyagilag is hozzájárulni a projekt megvalósításához. Persze, nem csak az anyagi támogatáshoz való hozzájárulás lehet cél, hanem a projekt generálásához vagy későbbi megvalósításához nyújtott bármilyen ötlet, szellemi hozzájárulás

vagy segítségnyújtás is. Néhány megfontolandó gyakorlati szempont az ötletgazdáknak, projektgazdáknak, pályázóknak az érintettek elemzésénél:

- a sikeres pályázathoz kevés a jó ötlet, mert az érdekeltek sok esetben nem képesek az ötletből koherens projektleírást megfogalmazni, tehát nem a forráshiány akadályozza az előrehaladást,
- a hazai gyakorlatban alkalmazott kiinduló kérdésfeltevés, miszerint „mire tudok támogatást kapni?” az EU-pályázatok gyakorlatában nem járható út. Aranyszabály, hogy sohasem a forráshoz keressünk projektet, hanem a projekthez forrást! Az EU-támogatást minden esetben jól meghatározott célra, egy konkrét intézkedéshez kapcsolva adják, és a pályázat nyertese szigorúan a pályázatban foglaltak szerint használhatja fel azt,
- a támogatás nyertese csak meghatározott szabályok szerinti versenyeztetéssel, tenderajánlatok bekérésével választhat ki alvállalkozókat, azaz a támogatást nem „osztogathatja” kedve szerint,
- csak olyan projektre lehet támogatást kapni, amelynek fejlesztése még nem kezdődött el,
- egy EU-pályázat megvalósítása sohasem merülhet ki pusztán az elnyert források elköltésében, a projektnek minden esetben hozzá kell járulnia valamilyen közösségi társadalmi-gazdasági cél megvalósításához, amelyet a pályázónak folyamatosan követnie, mérnie és dokumentálnia kell.

A potenciális érintettek elemzésének céljai a következőkben foglalhatók össze:

- megtalálni a projekt további tervezése és megvalósítása szempontjából legbefolyásosabb potenciális érdekelteket,

- információt szerezni, adatokat gyűjteni az érdekeltek elvárásairól, igényeiről,
- jól körülhatárolni a lehetséges szerepüket, közreműködésüket a projekt további tervezésében és megvalósításában,
- megtervezni a különböző érdekcsoportok részvételének lehetőségeit, módját és mértékét,
- feltárni és előre jelezni, hogy a projekt kapcsán milyen esetleges konfliktusok keletkezhetnek az érdekeltek, érdekcsoportok között,
- megtalálni a közös munka- és a projektkapcsolatokat erősítő pontokat,
- társfinanszírozókat keresni és megtervezni a saját erő biztosításának legcélszerűbb módját a partneri együttműködésben.

Az EU strukturális támogatásról szóló rendelete a támogatásokat igénylő pályázóknak nemcsak ajánlja, hanem előírja a partneri együttműködést. Ennek jól megfontolt anyagi oka is van a Községi érdekek szempontjából: a partneri együttműködésben részt vevő szervezetek (vállalatok, önkormányzatok, civil szféra) közötti összhang garanciát jelent a támogató számára arra, hogy javulni fog a közösségi források felhasználásának hatékonysága. A projektpartnerség kialakításának lépései a gyakorlatban a következők:

- a kiindulás a helyi közösség stratégiai célkitűzéseinek a meghatározása. Ehhez először helyzetfelmérésre és -elemzésre van szükség, amelynek megvalósításához alkalmazható a SWOT-elemzés (lényegét, alkalmazási szabályait a fejezet következő részében ismertetjük),
- ezt követi a projektötlettel vagy „projektcsírával” kapcsolatban a potenciális szakmai vagy civil partnerek felkutatása,

- előfordul, hogy a helyi közösség már rendelkezik projektkonceptiókkal. Ezeket a potenciális érdekeltek körében elemezni és értékelni kell,
- ha az elemzés eredményeként már kirajzolódik a projekt iránya, akkor célszerű rögzíteni az együttműködés szabályait,
- az érdekeltek ismételt megkérdezése a projekttervezés különböző stádiumában a projektgazdára nézve kötelező, a részletes terv kialakítása során egyértelműen meg kell határozni a pénzügyi forrásokat,
- a sikeres pályázat benyújtásához sok esetben tisztázni kell az együttműködés jogi kereteit, vagy a konzorciális megállapodást bemutatni, illetve elő kell készíteni az együttműködő új szervezet létrehozását.

A projekt tervezésében és megvalósításában potenciálisan együttműködő partnerek, intézmények, szervezetek vagy személyek közül a kulcsfontosságú érdekeltek kiválasztásához a következő kérdések megválaszolása jelenthet segítséget:

- kiknek a véleménye fontos?
- kik hoznak olyan döntéseket, amelyek befolyásolják a projektet?
- kikre irányulnak a döntések?
- kiknek a támogatása fontos?
- kiknek van beleszólási és részvételi joguk?
- kiket veszélyeztethet a projekt?



Az érintett szervezet, személy megnevezése	Haszonélvező vagy hátrányt szenvedő?	Érdekei, elvárásai?	Lehetséges közreműködése?	Milyen teendőkre van szükség az érdekcsoport aktivizálásához?

2. táblázat. A potenciális érintettek elemzése

Forrás: CEC (PCM Handbook) [2002] 37. o. szerzői kiegészítéssel.

Mivel a projektek célja mindig valamilyen problémák megoldása, ezért a megértésükhöz elemezni kell az adott helyzetet, hiszen ezt a különböző érdekcsoportok különbözőképpen értékelhetik.

10.2.2. SWOT elemzés

A helyzetelemzéshez, a stratégiai előkészítéséhez, a fejlesztési célú beavatkozások tervezéséhez általánosan használt módszer a SWOT-elemzés, amelyet mintegy 50 éve alkalmaznak a gyakorlatban. Egyszerű logikát követő eljárás, amely alkalmas arra, hogy viszonylag összetett gondolatokat könnyen áttekinthető módon foglaljunk össze táblázatos formában, az előnyök és a hátrányok feltérképezésével. Az eljárás segítségével logikai kapcsolatokat lehet feltárni és azonosítani a különböző projektelemek, tényezők között, és ezt visszacsatolásokkal igazolni. Azzal, hogy a SWOT-táblázat az érdekelt partnerek részvételével készül, a SWOT a partnerség eszközévé válik.

Erősségek (Strengths)	Gyengeségek (Weaknesses)
Esélyek (Opportunities)	Veszélyek (Threats)

3. táblázat. A projektötlet (konceptió) SWOT-elemzése

Forrás: Vörös Mihály László [2004].

A SWOT-elemzés lépései a következők:

- először el kell dönteni, hogy mire készül a SWOT-táblázat. Ehhez körvonalazni kell a beavatkozási területet, stratégiai fejlesztési célterületet,
- ezt követően meg kell határozni a fejlesztés időbeli (milyen időszakra terjed ki) és térbeli (térégi, regionális, országos) dimenzióit,
- ezután osztályozni kell a rendelkezésre álló információkat, egyrészt aszerint, hogy az adott stratégiai fejlesztési terület szempontjából belső vagy külső tényezőket akarunk vizsgálni, másrészt hogy azok pozitívan vagy negatívan értékelhetők. Ügyelni kell arra, hogy csak a fő cél szempontjából lényeges tényezőket vegyük figyelembe,
- az erősségek és gyengeségek meghatározásakor könnyen keveredhetnek az átfogó észrevételek a konkrét elemekkel,
- a térségfejlesztési probléma feltárára alkalmazott SWOT-elemzésnél néha nehézséget okoz a külső és belső tényezők helyes elhatárolása. Minden olyan tényezőt külsőnek tekinthetünk, amelyet az általunk kialakított stratégia nem képes érdemben és közvetlenül befolyásolni,
- a SWO-táblázat készítői gyakran esnek abba a hibába, hogy a lehetőségek definiálásakor elkezdik megfogalmazni a cselekvési programot, amely már túlmutat a helyzetelemzésen. A lehetőségek szó helyett ezért **szerecsésőbb az esélyek** szó használata,
- az esélyek és veszélyek megfogalmazásánál nem árt a bekövetkezés valószínűsége szempontjából is átgondolni a leírtakat, és a valószínűtlen külső tényezőket kihagyni az elemzésből.

A logikai keret meghatározásának alapját képező helyzet feltáráshoz és elemzéséhez további fontos elemzési feladatok is szükségesek: **problémaelemzés**, **célelemzés**, a célok meghatározása és rendszerezése, valamint **stratégiaelemzés**.

10.2.3. Problémaelemzés

A problémák feltárása, azonosítása interjúk, felmérések, jelentések, és statisztikák alapján történhet. Az érdekcsoportok például csoportos összejövetelek keretében **ötletbörzét** (brainstorming) szervezhetnek, amely segítséget nyújthat számukra az adott projekthez kapcsolódó legfőbb gondok meghatározásához. Ezután meg kell vizsgálni, és fel kell állítani a **feltárt problémák ok-okozati összefüggéseit** és hierarchikus sorrendjét – ez az ún. problémafa. A jelenlegi helyzet elemzésének lépései a következők:

- az elemzés tárgyának világos meghatározása,
- a fő problémák feltérképezése és az okok, okozatok azonosítása,
- a probléma vizuális megjelenítése problémafa segítségével,
- az ok-okozati összefüggések felállítása.

A problémaelemzés tehát a potenciális érintettek főbb problémáinak, valamint az okok és következmények meghatározását segítő ún. **problémafa** elkészítését foglalja magában. Minden problémát külön-külön kell értékelni, továbbá ki kell választani közülük az átfogó problémákat és az ehhez kapcsolódó okokat és okozatokat. Az okok a fő problémából kiindulva alsó szintekre az okozatok felső szintekre kerülnek. A valós, jó minőségű problémafa effektív segítséget ad a munkában résztvevő érdekelteknek a projekt céljának, logikai keretének meghatározásához. A jó minőségű problémafa:

- a különböző érdekcsoportok (érdekeltek) által felismert tényleges helyzeten (problémán/igényen) alapul,

- segítséget nyújt a közösen felismert súlyponti problémák elemzéséhez, majd közös álláspont kialakításához a célcsoportok és kedvezményezettek között.

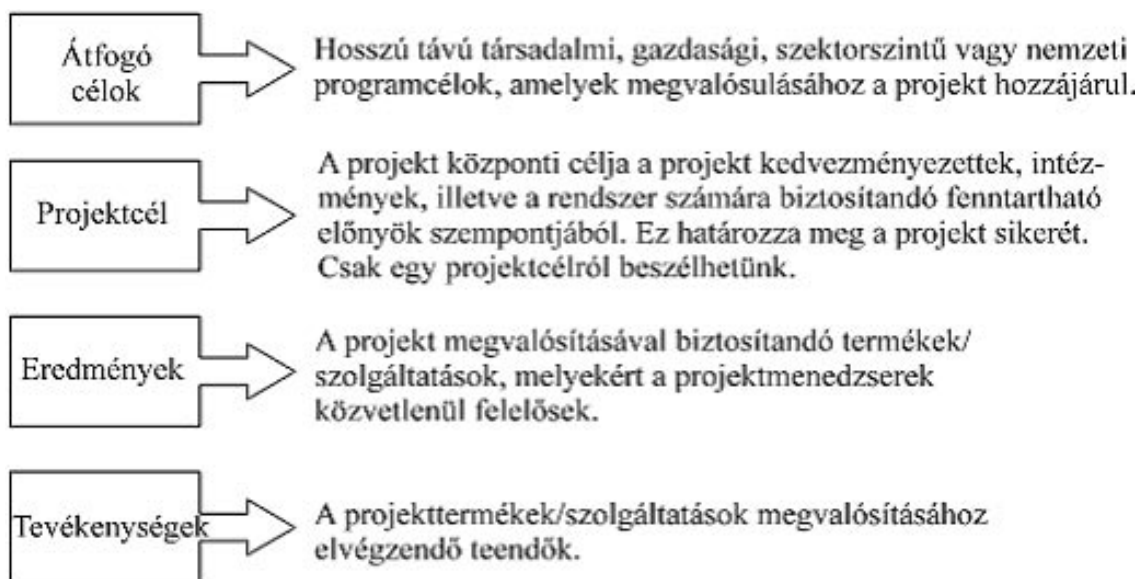
A több lépésben elvégzett problémaelemzés eredményeként a projekt „fő problémája” megváltozhat. A részletes problémafa elkészítése kitűnő eszköz több összetartozó projekt, illetve „projektcsohor” azonosítására.

10.2.4. Célelemzés

A problémafa valamely fennálló helyzet negatív oldalát mutatja, míg a célok elemzése a kívánatos jövőbeli helyzet pozitív vonásait. Ez magában foglalja a problémák célok formájában történő újrafogalmazását, tehát az ún. **célfa a problémafa tükörképe**. Az ok-okozati viszonyt az eszközök és célok viszonya váltja fel. A célelemzés lépései a következők:

- az elérni kívánt, jövőbeli helyzet vázolása,
- a problémafán ábrázolt negatív helyzet megoldássá alakítása,
- az ok-okozati összefüggések „eszközök-végeredmények” kapcsolattá változtatása,
- az eszközök-végeredmények összefüggéseinek ábrázolása a célfán.

A célok logikai keretbe rendezéséhez mindenekelőtt meg kell találni a projekt célját, majd az átfogó célkitűzéseit. A célok megfelelő strukturálását a korábban megismert belső programlogika segíti.



5. ábra. A célok csoportosítása a beavatkozási logika szintjein.

Forrás: CEC (PCM Handbook) [2002] 42. o., szerzői kiegészítéssel.

A célok és a vertikális szintek helyes értelmezésében a következő fogalmi meghatározások segíthetnek:

- **átfogó célok:** a projekt egymagában nem képes az átfogó célok elérésére, csupán hozzájárul azok megvalósításához,
- **projektcél:** a projekt megvalósításával elérendő cél – a projekt világos lehatárolása érdekében fontos, hogy a projekt egyetlen ilyen céllal rendelkezzen,
- **eredmények:** az elvégzett tevékenységek „termékei”.

10.2.5. Stratégiaelemzés

Az elemzési szakasz utolsó fázisában a célfa felhasználásával történhet a kívánt eredmény eléréséhez szükséges projekt stratégia kiválasztása. Ez olyan célcsoportokat tartalmaz, amelyeket a rendelkezésre álló idő és erőforrások függvényében be lehet illeszteni valamely

projekt megvalósításába. A stratégiakészítés során a tervező áttekinti a lehetséges fejlesztési beavatkozások megvalósíthatóságát, prioritását, ami a projekt fókuszának elmozdulásával járhat. Ebből következik, hogy miután megtörtént a stratégia kiválasztása, a projekt célja és átfogó célkitűzései többé-kevésbé rögzítettek. A stratégiaelemzés lépései:

- világos szempontrendszer a stratégia kiválasztásához,
- a különféle szóba jöhető projekt stratégiák azonosítása, majd a valós, mérhető, teljesíthető és megvalósítható projektstratégia kiválasztása,

A projekt céljai a célfa segítségével választhatók ki („belül/kívül”). A belül maradó célok határozzák meg a projekt keretét, a kívülre kerülő célok a projektre ható külső tényezők.

10.2.6. A logikai keretmátrix (LKM).

Ha fenti elemző lépéseket követően a projektben együttműködő partnerek megegyeztek a projektcélokról, a várt eredményekről és a végrehajtandó tevékenységekről, akkor a projekt logikai keretének meghatározása, a **logikai keretmátrix (LKM)** kitöltése már egyszerűbb feladatot jelent. Az Európai Bizottság 4 oszlopból és 5 sorból álló mátrixot ír elő. Az egyes oszlopok a projekt céljait, teljesüítményindikátorait, az ellenőrzés információforrásait és végül a feltevéseket és kockázatokat tartalmazzák. A különböző szakirodalmak és pályázati követelmények az LKM sorainak és az oszlopainak elnevezésére **eltérő terminológiát** alkalmaznak. Hangsúlyozni szeretnénk hogy ennek ellenére az elnevezések és logikai összefüggések mindig ugyanazt jelentik.

A kitöltött LKM mindenképpen rá kell férjen **egy oldalra**, úgy, hogy a szöveg könnyen áttekinthető olvasható maradjon. A tapasztalatok

lat azt mutatja, hogy a több oldalas LKM nem felel meg a célnak, miután megnehezíti, hogy a projekt összefüggések egy pillantásra áttekinthetők legyenek a tervező, vagy a bíráló számára. A projekt logikai keretének áttekinthető leírására alkalmas mátrix formátum a következőképpen (6. ábra) épül fel:

	BEAVATKOZÁSI LOGIKA	OBJEKTÍVEN MÉRHETŐ INDIKÁTOROK	AZ ELLENŐRZÉS INFORMÁCIÓ FORRÁSAI	FELTÉTELEZÉSEK ÉS KOCKÁZATOK
ÁTFOGÓ CÉLOK				X
PROJEKT CÉLJA				
EREDMÉNYEK, HASZNOK (outputok)				
TEVÉKENYSÉGEK (inputok)			KÖLTSÉGEK ÉS FORRÁSOK	
				ELŐFELTÉTELEK

6. ábra: Logikai keretmátrix (LKM)

Forrás: CEC (PCM Handbook) [2002] 33.o.

10.2.6.1. A beavatkozási logika.

Az első sorban a bal felső mező az **átfogó cél** vagy távlati fejlesztési cél helye, melyhez a projekt résztvevői hozzá kívánnak járulni.

A második sor tartalmazza a közvetlen célt vagy **projekt célt**, vagyis a projektnek a célcsoportra vagy a projekt környezetére várhatóan gyakorolt pozitív közvetlen eredményét.

A harmadik sor a projekt outputjait, vagyis azon tevékenységek eredményeit tartalmazza, melyet a projekt menedzsment végrehajt.

Ennek érdekében a negyedik sorban, a bal alsó sarokban meghatározott tevékenység inputokat – azaz emberi és anyagi erőforrásokat – használja fel.

Nyelvtani szempontból, a célokat **megvalósított célként** kell megfogalmazni (pl. kiképzett szakemberek, teljesen felszerelt laboratóriumok, felépített épületek).

Praktikusan, az áttekinthetőség érdekében **elegendő egy átfogó cél** megfogalmazása, a **közvetlen célok** száma 1 – 3 legyen, máskülönben a keretmátrix túl bonyolulttá válik ahhoz, hogy hasznos menedzsment eszközként használják. A jobb érthetőség kedvéért gyakran ajánlatos a közvetlen célokat sorszámmal ellátni (pl. 1.cél, 2. cél, 3.cél). Az **eredmények** mindegyike egy közvetlen célhoz kapcsolódik. A kapcsolódást az eredmények számozásával kell jelölni, attól függően, hogy melyik közvetlen célhoz járulnak hozzá (1.1. 1.2. 1.3. - 2.1. 2.2. ...3.1. 3.2)

Logika	Definíció	Jelentés
Átfogó célok	Társadalmi-gazdasági előnyök, közösségi célok, melyek eléréséhez a projekt hozzájárul?	<i>Miért fontos a projekt a régió-nak?</i>
Projekt célja	Konkrét és kézzelfogható előnyök a projekt célcsoportok számára?	Miért van szüksége a kedvezményezetteknek a tervezett tevékenységekre?
Eredmények, hasznok (outputok)	Minden, amit a kedvezményezettek kapnak a projekt megvalósítása után?	A projektnek köszönhetően a kedvezményezettek mit fognak elérni, vagy mit tudnak tenni?
Tevékenységek (inputok)	Miket kell tenni a projekt megvalósítása során?	Mit kell tenni, hogy a kedvezményezettek hozzájussanak a tervezett előnyökhöz?

7. ábra: A beavatkozási logika szintjei és fogalmainak értelmezése

A beavatkozási logika szintjeinek (sorok) jelentése alulról felfelé haladva:

Tevékenységek (4. sor) = „Forrás-felhasználás”. A projekt költségvetés felhasználása a rendelkezésre álló források és tevékenység-típusok szerint lebontva. Pl. x összegű támogatás és y összegű saját erő készpénzben valamint a partnerek z értékű természetbeni hozzájárulása 2 db szolgáltatási, egy beszerzési vállalkozói szerződés megvalósítására, illetve a partner részéről 12 szakérői nap biztosítására.

Eredmények (3.sor) = „A projekt tevékenységek közvetlen outputjai, hozamai”. Olyan KAPACITÁSOK, amelyeket a tevékenységekkel hoztunk létre. Pl. A képzésen, szakmai fórumon vagy konferencián résztvevők száma lebontva néhány kategória szerint (nagy, közepes, illetve kis vállalkozások, nők, férfiak, magyarok, szlovének, osztrákok stb.). A résztvevők által igénybevett szolgáltatások (pl. a képzési órák száma, tanácsadás, stb.) előállított és a célcsoport-hoz eljuttatott kiadványok típusa és példányszáma, célcsoport összetétele, Internetes honlap adattartalma, stb.

Projekt célja(i) (2.sor) = A kapacitások működtetése által valósul meg”. Azok a pozitív következmények, melyek a projekttevékenységek sikeres végrehajtása esetén a projekt kedvezményezettjei számára teljesülnek. 2-3 projektszintű eredmény elérésénél többet kitűzni egy projektben a tervezés során nem érdemes, mert a végrehajtás túlságosan összetetté válik. Az outputok összessége elvben közvetlenül létrehozza az eredményeket. (Ez az összefüggés azonban – ellentétben az inputok és outputok kapcsolatával – csak bizonyos külső, a projektmenedzserek által nem ellenőrizhető feltételek teljesülése és bizonyos kockázatok elkerülése esetén lesz igaz. Ezekről a külső feltételekről szól az LKM negyedik oszlopa.) Pl. A projektben résztvevők által tett nyilatkozatok alapján nyert adatok a projekt hasznosulásáról (pl. tervezett befektetésekről, teremten-

dő munkahelyekről, képzésen szerzett tudás hasznosításáról), a résztvevők elégedettségi rátája.

Átfogó célkitűzések (1.sor)= „Hatások”. Az eredmények együttesen, hosszabb távon fennmaradó, általános hatást váltanak ki egy jó projekt esetében. A hatás mutatók a program olyan következményeire utalnak, amelyek a résztvevőkre gyakorolt közvetlen és azonnali hatáson túlmenően jönnek létre, általában a projekt lejárta után, de a program tevékenységével közvetlen kapcsolatba hozható módon. Pl. Az út forgalma a megnyitás után egy évvel, vagy a képzésben részt vettek elhelyezkedési rátája tizenkét hónappal később.

Jellemzőjük a projekttől való nagyfokú függetlenség és a térségi, regionális szemléletmód. Tehát mindazok az előnyök a célcsoport számára, amihez a projekt hozzájárul. Ez a logikai szint fejezi ki a program átfogó, távlati céljait illeszkedve azt EU-s követelményekhez.

A hatások és az eredmények közötti összefüggés hasonlatos ahhoz a kapcsolathoz, melyet a kapacitások és az eredmények között leírtunk. Hasonlatos, de annál még lazább. A hatások eléréséhez szükséges erőforrások ugyanis általában meghaladják a projekt pénzügyi és intézményi kereteit, ezért teljesülésükhöz nagy számú külső tényezőnek kell teljesülnie, illetve sok más projektet kell sikeresen végrehajtani. A tágabb cél kitűzése ennek ellenére fontos, mert a projektet közvetlen hasznán kívül társadalmi hasznossága szempontjából is értékelni kell, hiszen közpénzeket kíván felhasználni. Másrészt azért, mert a projekt létjogosultságáról az EU támogatókat meg kell győzni. Az EU-t egy-egy kedvezményezett szervezet haszna önmagában “nem érdekli”, támogatásra legfeljebb akkor hajlandó, ha annak hasznát a tágabb közösség, a magyar adófizetők – és végső soron az Unió lakossága – is élvezik. Ezt fejezi ki a támogatás HASZNOSULÁS kulcsszó, amit a beavatkozási logika mentén igazolni kell.

10.2.6.2. Feltételezések és kockázatbecslések

Az előre meghatározott inputok alapján, a projekt kedvezményezettjeinek és/vagy a projekt menedzsmentnek garantálniuk kell, hogy a projekt outputjait, eredményeit ténylegesen elérjük. Ezzel kapcsolatban a projekt menedzsmentnek teljes felelősséget kell vállalnia.

Vannak projekten kívüli feltételezések és olyan kockázatok, melyeket a projekt sikere érdekében ki kell küszöbölni. A megvalósítás során a projekt menedzsmentnek figyelemmel kell lennie ezekre a feltevésekre és kockázatokra. Talán még a formális monitorozás is lehetséges. Ha egy kockázat veszélyessé válik, a projekt koncepcióját módosítani kell.

A projekt sikerét vagy kudarcát érintő projekten kívüli tényezőket a mátrix jobb oldali oszlopában kell feltüntetni. A mátrix négy szintjére vonatkozóan külön listát kell összeállítani a feltevésekről és kockázatokról.

Először is a „Feltételezések, kockázatok” oszlop legalsó sorától indulva, olyan *Előfeltételeket* kell megjelölni, melyek a projekt elindításához szükségesek. Ilyen lehet például egy formális társfinanszírozási megállapodás megkötése vagy alapvető jogi szabályozások hatályba lépése.

Másodszor, a projekt tevékenységeinek (vagy inputjának) szintjén minden olyan projekt kockázatot meg kell jelölni, melyek még megoldásra várnak. Gyakran egy projekt esetében abból a feltételezésből kell kiindulni, hogy a partner által ígért társfinanszírozás valóban a projekt számára kerül elkülönítésre. Ezen források és egyéb tényezők nélkül – melyek elméletileg a projekt szervezet hatáskörébe tartoznak – a projekt keretében végzett tevékenységek nem fogják elérni a kitűzött eredményeket. Ezt a tevékenység sor jobb oldali mezőjében kell feltüntetni.

Harmadszor, a projekt output vagy eredmény szintjén, a feltevések vagy kockázatok közé tartozhatnak olyan tényezők, mint a projekt révén képzett munkaerő megtartásának képessége vagy a hatóságok arra vonatkozó szándéka, hogy a projekt keretében beszerzett eszközök működtetésére és karbantartására forrásokat biztosítsanak. Pl. egy gazdasági versenyképességi projekt esetén, általában lehetséges olyan eredményeket elérni, mint a termelés növelése, exportbővítés vagy az új külföldi üzletfelek száma. Az már teljesen más kérdés, hogy a fejlesztéshez felvett dolgozók hosszútávon a kedvezményezett társaságnál fognak-e dolgozni. Nyilvánvaló, hogy az ily módon szakképzett munkaerő megtartása egyéb tényezők függvénye, mint pl. bérstruktúra, karrier-lehetőség és azon alternatívák, melyeket más munkaadók kínálnak a szakképzett munkaerő részére. A szakképzett munkaerő helyben maradási szándéka tehát egy olyan feltevés, melyet az output sor jobb oldalán található mezőben kell feltüntetni.

Negyedszer, a közvetlen projekt célok szintjén, további feltevések és kockázatok jelentkeznek, melyek befolyásolják a projekt arra vonatkozó esélyeit, hogy távlati céljait megvalósítsa. Ezek szintje már átfogó jellegű és ne a céggel (intézménnyel foglalkozzon). Ide tartozhat, a stabil társadalmi, gazdasági környezet, a kormányzati támogatási politika folytatása vagy a szomszédos országok békéje és stabilitása.

A feltételezések és kockázatok meghatározásához célszerű a probléma- és célstruktúra elemzés eredményeire építeni. Itt konkrétan a struktúrának azon ágait és megjegyzéseit kell fontolóra venni, melyeket a mátrixban nem jeleztünk, mivel úgy véltük, hogy azok a projekt hatáskörén kívül esnek.

A logikai összefüggések figyelembevételével szükséges vizsgálnunk a feltételezések szintjét. Ennek meghatározásában segít a következő algoritmus:

Fontos a külső feltétel?	NEM	Ne vegye figyelembe a logikai keretmátrixban!				
	IGEN	A projekten kívül valaki megvalósítja a problémát?	IGEN	Ne vegye figyelembe a logikai keretmátrixban!		
			TALÁN	Vegye figyelembe, mint feltételezést a logikai keretmátrixban!		
			NEM	Megvalósítható a projekten belül?	IGEN	Írja újra a projektet ennek figyelembe vételével!
					NEM	FIGYELEM! Gyilkos feltétel!

8. ábra: A feltételezések és kockázatbecslések algoritmusai.

Gyilkos feltétel az, ami megakadályozza a projekt megvalósítását. Érdemes az érintettek elemzésénél (stakeholder analyses) a lehető legnagyobb körütekintéssel eljárni, mert az esetlegesen figyelembe nem vett tényezők (személyek, cégek, hivatalok), megghiúsíthatják a projekt kapcsán végzett addigi erőfeszítéseinket, egy gyilkos feltétel állításával.

A projekt fenntarthatónak minősíthető, ha a célcsoport akkor is élvezni tudja a projektnek a közvetlen célokból eredő hasznát, miután a projekt pénzügyi támogatása megszűnt vagy lecsökkent. A fenntarthatósággal az intervenciós logika és a feltételezések meghatározása után foglalkozunk:

A projekt indítása előtt minden lehetséges módon vizsgálni kell a fenntarthatóságot,

Tegyük fel olyan kérdéseket az intervenciós logika alsóbb elemeire: „Mi lesz velük, ha megszűnik a támogatás?”,

Járjuk körül a kérdések tükrében a közvetlen célokat, az eredményeket és a tevékenységeket,

A válaszok tükrében szükséges lehet eredmények, tevékenységek, feltételezések és előfeltételek újragondolására, módosítására vagy hozzáadására.

10.2.6.3. A program, vagy a projekt teljesítmény indikátorai és ellenőrzésük információforrásai

A logikai keretmátrix második oszlopába soronként, az adott logikai szinthez kapcsolódó mutatókat, indikátorokat kell definiálni, amelyek számszerűen, mérhetően alátámasztják az állítások teljesülését.

Az indikátorok a komplex valóság egyszerűsített leképezését segítő mutatószámok. Az átfogó célok, a specifikus célok és az operatív célok indikátorai együttesen adják a program célok indikátorait. Segítenek:

- Kommunikációban
- Tárgyalásnál
- Döntéshozatalban

Bármely célt választotta is ki, mindegyiket legalább egy indikátorral párosítani kell. A keretmátrixban történő megjelenítés során jelezni kell, hogy mely indikátor melyik célhoz tartozik. A legjobb megoldás tehát az, hogy az egyes indikátorokat a hozzájuk kapcsolódó céloknak megfelelően számokkal látja el. Egy indikátor vonatkozhat fizikai mennyiségre vagy gazdasági és társadalmi adatokra. Lehet egész szám, az előző szinthez képest létrejövő változás (növekedés, csökkenés) vagy a fejlődés dinamikájának változása (gyorsulás, lassulás). Minden esetben egy olyan mérhető célt kell meghatározni, melyet a projekt reálisan elérhet az adott projekt időtartama során.

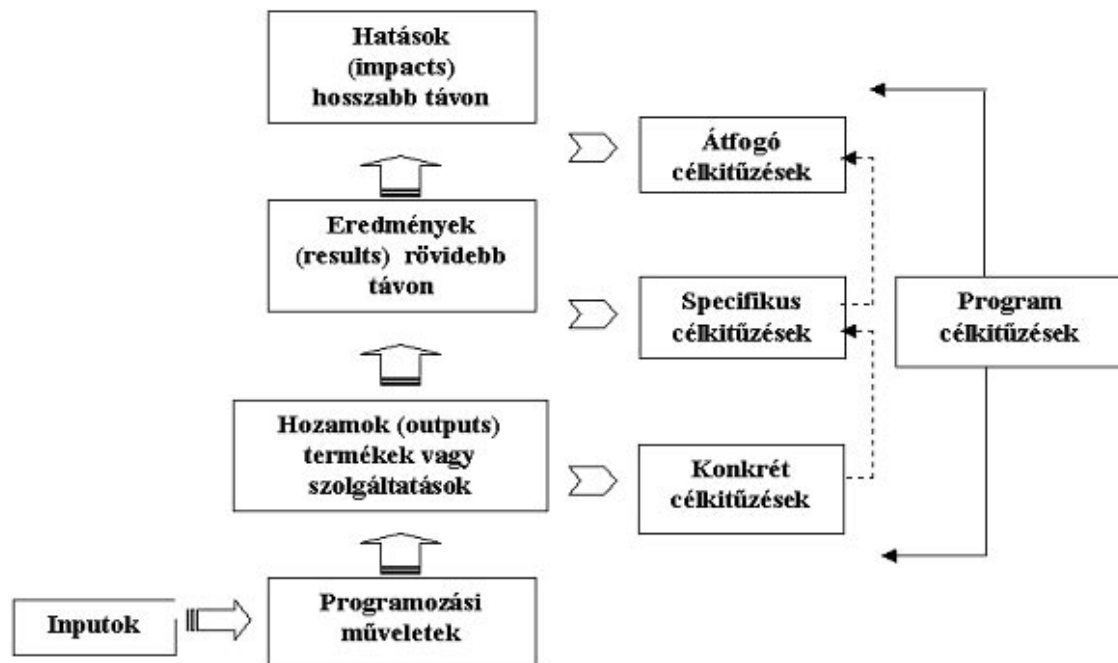
Annak érdekében, hogy jó indikátorokat lehessen meghatározni, a projektben résztvevőknek közös álláspontot kell kialakítaniuk az elérendő projekt célokról és szintekről. Meg kell tudniuk meghatározni azt, hogy minek kell megtörténnie. Általában véve az elérni kí-

vánt projekt eredményre vonatkozó általános kijelentések nem tekinthetők kielégítőnek. Ahol nincsenek pontos indikátorok, a projekt megvalósítás során valószínűsíthető, hogy félreértések és konfliktusok merülnek fel.

Az indikátorok tehát leírják, hogy mit is jelentenek a projekt céljai, és hogy lehet felismerni, ha ezeket a célokat elérték. Az indikátorok információt adnak az eredményesség mértékéről és a projekt sikerének kritériumairól. Ezek adják a projekt monitorozás és értékelés alapját. Ezért, az indikátoroknak *„objektíven ellenőrizhetőnek”* kell lenniük. Ez azt jelenti, hogy különböző megfigyelők vagy megfigyelő csoportok a projekt eredményeire nézve mindenképpen ugyanazon következtetésre jutnak.

A jó mutató talán legfontosabb tulajdonsága, hogy a projektben érintett valamennyi érdekelt és partner számára érthető. A mutató a tartalmát illetően ugyanazt kell hogy jelentse a döntéshozóknak, a nyilvánosságnak és a programmenedzsmentnek, azaz pontosan kell tükröznie a mért, vizsgált fogalmat (érvényesség). Mindazonáltal az indikátoroknak objektíven ellenőrizhetőeknek, megbízhatóaknak kell lenniük, ami azt jelenti, hogy különböző megfigyelőknek vagy megfigyelő csoportoknak a projekt eredményeire nézve mindenképpen ugyanarra a következtetésre kell jutniuk. Ezért az indikátorokat már a projekt körülhatárolása, definiálása, illesztése szakaszában meg kell határozni, de a projekt megvalósításának szakaszában -- amikor már további információk is rendelkezésre állnak -- kell részletesebben kifejteni.

Az alapindikátorokat elsősorban a vertikális logika egyes szintjei szerint (lásd 9. ábra) csoportosíthatjuk.



9. ábra. Az indikátorok csoportosítása a beavatkozási logika szintjei alapján

Forrás: CEC Working Paper 3.,2000. [8] 6. o.

Ez a csoportosítás a projekt által létrehozott közvetlen hozamokra (outputok), a rövidebb távú eredményekre (results), és a hosszabb távon mérhető hatásokra (impacts) terjed ki (10.2. /7. ábra).

A logikai mátrix módszerének irodalmát tanulmányozva, az indikátorokkal kapcsolatos követelmény, hogy azok intelligens mutatók legyenek (SMART-kritérium), azaz **minél több kritériumnak tudjanak egyszerre megfelelni**. Ezek:

- Specific (specifikusak)
- Measurable (mérhető)
- Achievable (elérhető)
- Realistic (realisak) és
- Time-based (idő-alapúak)

A mutatók határozzák meg a teljesítés elvárt minőségét, amely szükséges a célok eléréséhez (QQTTP- kritérium):

- mennyiségi - **Quantity** (mennyit?),
- minőségi - **Quality** (milyen jól?),
- célcsoport - **Target group** (kinek?),
- idő - **Time** (mikor?),
- hely - **Place** (hol?).

Összefoglalva, az egyes projektekre meg kell határozni azt a konkrét fejlettségi szintet, amit kívánatos elérni. Ha a tervezői csoport által kiválasztott célok között van olyan, mely nem párosítható egy SMART indikátorral, az adott **célt meg kell változtatni**, különben nem lesz alap a cél elérésének monitorozására, nem lesz lehetséges az elvégzett munka hatékonyságát értékelni, és nem tudnak meggyőződni arról, hogy az anyagi eszközöket hatékonyan használták fel.

Példák a „célindikátorokra” és az „eredményindikátorokra”:

- Létrehozott határon átnyúló kooperációs hálózatok, együttműködések mélysége szerint:
 - Létrejött informális határon átnyúló kapcsolatok száma
 - Létrejött ad hoc ill. egyszeri határon átnyúló fórumok valamint az ezeken résztvevők száma
 - Újonnan létrejött határon átnyúló rendszeres együttműködések száma, ezekben résztvevők száma
 - Újonnan létrejött formális határon átnyúló struktúrák és ezekben résztvevők száma
- Az egyes tevékenységi területeken a célcsoport számára létrehozott eredményeknek megfelelően:
 - Létrejött közös turisztikai termékek száma

- A projekt által lehetővé tett tevékenység (marketing, tervezési vagy beruházási) miatt a térségbe érkező turisták száma
- Létrehozott internetes honlapot felkeresők száma (plusz elégedettségi és hasznosulási mutatók, ha értelmezhetőek)
- Közös tematikus képzéseknél, pl. a résztvevők elégedettségének foka (mennyiségi mutató és/vagy leíró értékelés), vagy a tananyag hasznosulásának aránya (mennyiségi mutató) ill. a hasznosulás minősége (leíró értékelésként) a célcsoportban.
- Kulturális, illetve sport eseményeknél, pl. az ilyen eseményeken résztvevő személyek/szervezetek számának növekedése, vagy a másik oldal kultúrájának ismerete a résztvevők körében (leíró értékelésként) vagy valamely kulturális elem ismertsége a résztvevők körében (mennyiségi mutatóként).

10.2.6.4. Az LKM olvasási logikája

A LKM-ben érvényesülő **horizontális logika** a projekt céljainak, eredményeinek és hatásainak körvonalazásához és a projekt által felhasznált erőforrások méréséhez kapcsolódik, a főbb mérési mutatók és a mérések ellenőrzéséhez szükséges információk meghatározásával. A tervezés lépései az LKM alapján:

- a projekt elemeinek kidolgozása,
- a projekten kívül eső hatások, külső tényezők, kockázatok számbavétele, becslése,
- a mutatószámok, indikátorok és ellenőrzésük információforrásainak meghatározása.

A LKM-ben érvényesülő **vertikális logika** a projekttevékenységeket, az ok-okozati összefüggéseket, a fontos feltételezéseket és kockázatbecsléseket, vagyis a projektmenedzser hatáskörén kívül eső bizonytalansági tényezőket határozza meg:

- ha rendelkezésünkre állnak a projekt megvalósításának előfeltételei, hozzá lehet kezdeni a projekthez, azaz a különböző eszközigényű és költségvonzatú tevékenységek végrehajtásához,
- ha a tevékenységeket sikerült végrehajtanunk és ezzel összefüggésben a feltételezéseink valósnak bizonyultak, akkor megvalósulnak a projektteljesítmények és a tervezett eredmények,
- ha ezeket az eredményeket az elképzelt körülmények és a valós feltételezéseink keretein belül sikerül megvalósítani, akkor ezzel a projekt közvetlen célját is sikerült teljesíteni,
- ha már teljesítettük a projekt közvetlen célját, akkor a **projekt hozzá fog járulni** az átfogó célkitűzések megvalósításához is.

Beavatkozási logika	Objektíven igazolható indikátorok	Az ellenőrzés információforrásai	Feltételezések és kockázatok
Átfogó célok			
Projektcél			
Eredmények, Hasznok (outputok)			
Tevékenységek (inputok)	Eszközök, erőforrás igények	Költségek és Források	
			Előfeltételek

10. ábra: A logikai keretmátrix olvasása

Forrás: PCM Training Courses Handbook 2002. [9] 23. o., szerzői kiegészítés.

További fontos információk:

- A feltételezések mindig külső dolgokról szólnak, mert a belső kéréseket a projektmenedzser **köteles rendezni, kezelni**, míg a külső (negatív) behatásokhoz **alkalmazkodnia** kell, pl. párhuzamos „B” tervben fogalt akciókat, pozitív behatásokat a projekt javára kell fordítania,
- Előfeltétel SOHA nem lehet negatív dolog, vagy pénzügyi bizonytalanság,
- A feltételezések rovatba mindig egyel magasabb logikai szinthez tartozó feltételeket és kockázatokat rendelünk, ezért nem kell kitölteni a jobb felső cellát.
- A logikai keretmátrixot az Irányító Hatóság tovább írja a három célterület megvalósulásáig.

Kérjük, ellenőrizze, hogy mindent az előírásoknak megfelelően végezt-e el.

Először, ellenőrizze a mátrix beavatkozási logikáját:

- Az inputoknak elégségeseknek kell lenniük az outputok eléréséhez.
- Ha elérte az eredményeket és az output sor feltevései megvalósulnak, képesnek kell lennie a közvetlen célok elérésére. Ha úgy látja, hogy nem ez a helyzet, általában két magyarázat lehetséges:
 - Az eredmények túl hasonlatosak a közvetlen célokhoz. Ilyen esetben, az eredmények elérése automatikusan a közvetlen célok elérését is jelenti, külső tényezők figyelembe vételének szükségessége nélkül. Ugyanígy, a két szint között triviális feltevéseken és kockázatokon kívül mást nem talál. A megoldás a célok újrafogalmazása.
 - Az is előfordulhat, hogy a feltevések listája nem teljes. Az eredmények (output) és közvetlen célok összeolvasásakor könnyen

meghatározható, hogy milyen külső tényezőket kell még figyelembe venni.

Mindkét fenti esetben módosítani kell az LKM-et.

- A közvetlen célok megvalósulásával, az átfogó, távlati célok is elérhetővé válnak feltéve, hogy a második sor feltevéseit is kitöltötte. Ha nem ez a helyzet, a fentiekben leírt módon módosítsa a célokat vagy a feltevéseket.

Másodszor, győződjön meg arról, hogy minden egyes célhoz hozzárendelt egy SMART indikátort. Ha ez nem így történt, tekintse át a célokat és vegye ki azokat, melyekre nem lehetséges indikátort találni. Minden indikátornak egyértelmű és pontos célértéket kell tartalmaznia. Monitoring szempontból az olyan kifejezések, mint “jelentősen csökkenteni” vagy “radikálisan javítani” használhatatlanok. Itt statisztikai adatok, arányok, százalékpontok, kilogrammok és órák – bármilyen mérhető mennyiség – szükségesek.

Harmadszor, bizonyosodjon meg arról, hogy az adott indikátorokat rendszeres időközönként képes ellenőrizni anélkül, hogy az adminisztráció vagy anyagi eszközök elviselhetetlen méreteket öltenének.

És végül, de nem utolsó sorban, **a mátrixnak mindenképpen el kell férnie egy A4-es lapon**, ahol a betűnagyság nem lehet 8-asnál kisebb.

Ha az ellenőrző lista végére ért, jók az esélyek arra, hogy egy helyesen kitöltött logikai keretmátrixot tart a kezében. Ez nagy segítséget fog nyújtani Önnek a tervezési és megvalósítási folyamat során.

10.2.7. A projekt erőforrásigényei és költségei

Az erőforrások közé a tervezett tevékenységek elvégzéséhez és a projekt irányításához szükséges emberi, anyagi és pénzügyi erőforrások tartoznak. A projekthez szükséges erőforrások és költségek pontos

megbecslése érdekében részletesen meg kell határozni a tervezett tevékenységeket és az irányításhoz szükséges tevékenységeket.

A projekt tevékenységeinek ütemezését, sorrendjét és időtartamát tartalmazó tervet tevékenységi tervnek nevezik. Miután elkészült az LKM, a bal oldali oszlopból ki lehet másolni a tevékenységeket a tevékenységi tervbe.

Miután a tevékenységeket bejegyezték a proforma tervbe, meg kell határozni a tevékenységek elvégzéséhez szükséges fizikai, anyagi és pénzügyi erőforrásokat. Mivel a későbbiekben különböző szempontok szerint kell összevonni és összesíteni a költségeket, az erőforrásokat előre meghatározott költségkategóriák szerint kell felosztani.

A projektötletek a tervezés folyamatában válnak konkrét, megvalósításra előkészített tevékenységekké, ekkor konkretizálódik a munkaterv, a megvalósításért felelős személyek csoportja, és nem utolsósorban a költségvetés. A tervezésnek vannak olyan meghatározó elemei, melyeket követve az ötletből valódi projekt születhet.

Az alábbiakban vázolt séma természetesen projektről projektre változik, a tervezést minden esetben a projekt céljainak, a megvalósításban résztvevő partnerek érdekeinek, stb. megfelelően kell kialakítani.

10.2.8. A projekt megvalósítási ütemterve

A projekt előkészítés egyik legfontosabb feladata a projekt megvalósítási menetének részletes felvázolása. A megvalósítási ütemterv egy olyan tevékenységek és események sorából álló kapcsolatrendszerrel jelent, amelyben egyértelművé válik a feladatok időbeli és funkcionális egymásutánisága. Az egyes tevékenységekhez célszerű azonnal hozzárendelni a megvalósításért felelős személyeket, mert ezáltal biz-

tosítható a felelősségi körök vitán felül álló egyértelműsége a projekt megvalósítása során.

Az ütemterv kidolgozása az alábbi előnyökkel jár:

- Jól mutatja a feladatok, munkaegységek és projektfázisok közti összefüggéseket.
- Követhetővé teszi az egymással párhuzamos folyó feladatokat.
- Elősegíti az erőforrások tervezését, pl. hogy az egyes feladatokért felelős személyeknek mely időpontban kell rendelkezésre állniuk.
- Egyértelműen megmutatja a felelősségi viszonyokat, vagyis hogy melyik feladat mely személy(ek) felelőssége alá tartozik.
- Elősegíti azoknak a kritikus tevékenységeknek a beazonosítását, melyek elhalasztásával a projekt befejezési ideje is halasztódni fog.
- Elősegíti azoknak a tevékenységeknek a beazonosítását, amelyek csúszása nem befolyásolja a projekt befejezését és a források időleges átcsoportosítását is lehetővé teszik.
- A segítségével tervezhető az egyes projektfázisokra és feladatokra szánt optimális időkeret, annak érdekében, hogy a projektet időben be lehessen fejezni.
- Behatárolja a projekt várható befejezési idejét.
- Elősegíti a projektet megvalósító különböző szervezeti egységek közti zökkenőmentes kommunikációt.
- Konzisztens keretet biztosít a projekt nyomonkövetéséhez és ellenőrzéséhez.

10.2.9. Projektszakaszok

A tevékenységi terv felvázolásakor a projektben folyó tevékenységeket célszerű szakaszokra bontani, mely szakaszok vége egyben a projekt megvalósításának főbb ellenőrzési pontjaiként, „mérőföldköveiként” is szolgálnak. Ilyen szakaszok lehetnek például: a projektben szerepet vállaló intézmények feladatainak tisztázása, a kiosztott feladatok elvégzése, az eredmények összegzése, a megszerzett tapasztalatok és elért eredmények széleskörű terjesztése. Az itt felsorolt példák a projektek menedzsment szempontok szerinti szakaszokra bontását mutatják. Lehetséges azonban a projektek speciális munkaszakaszokkénti, ún. technikai fázisokra bontása is (pl. egymásra épülő kutatási folyamatok esetében). A menedzsment és technikai fázisok kombinálhatók is.

A projektek megvalósítása során fontos szereppel bír a projekttevékenység folyamatos nyomonkövetése és értékelése. Az értékelést a projekttevékenységek szerves részeként a projektmunka egészére ki kell terjeszteni és mind az egyes feladatok befejezését követően, mind a projektszakaszok lezárásakor elvégezni. Minden munkaszakasz végén meg kell vizsgálni, hogy az adott fázisra kitűzött tevékenységek milyen mértékben valósultak meg (a valós helyzet viszonyítása a tervezetthez), az esetleges elmaradásoknak mi volt az oka, ezeket a későbbiekben, hogy lehet kiküszöbölni, és meg kell hozni a döntést arról, hogy a projekt megvalósítása továbbléphet-e a következő szakaszba. Értékelni azonban csak úgy lehet, ha előre rögzített mutatókkal rendelkezünk, más szóval, ha van mihez viszonyítanunk. Ezért már a projekt előkészítéskor érdemes olyan egységes értékelési szempontrendszert, sikerkritériumokat és egységes értékelési módszereket kidolgozni, amelyek viszonyítási alapot biztosítanak az értékeléshez.

A megvalósítási ütemterv kialakításakor az egyes szakaszok megvalósítására tervezett határidőket érdemes ésszerű ráhagyásokkal

tervezni, mert csúszás számos előre nem tervezhető ok miatt bármikor előfordulhat. Ennek ellenére amennyire a körülmények engedik, ragaszkodni kell az eredetileg tervezett időrendhez.

10.3. Projekt ellenőrzés, monitoring és értékelés.

A projekt előkészítése, tervezése, valamint a megvalósítás együtt biztosíthatják a projekt sikerességét. A projektvezető nem engedheti meg magának, hogy csak a tervezésre koncentrál és elhanyagolja a projektvégrehajtást, illetve a projekt ciklus mentén haladva a végrehajtás állandó figyelését, az eredményeken túl – a kitűzött céloknak megfelelően - az elért hatások értékelését. A projekt sikeres végrehajtása alapvetően két pilléren, a projekt menedzsment szervezeti–intézményi keretein valamint a végzett munka, a teljesítmény minőségén nyugszik. A projektvégrehajtáshoz kapcsolódó tevékenységek között kiemelt jelentőséggel bír a monitoring, az ellenőrzés és az értékelés fogalma. E három fogalom értelmezését azért is kezeljük kiemelt súllyal a tananyagban, mert a feladatok pontos meghatározása és lehatárolása hiányában számos probléma és nehézség vetődhet fel a gyakorlatban, aminek egyenes következménye a projekt tökéletlen, hiányos megvalósulása. Míg a jelentősebb és összetettebb fejlesztési programok esetében a nagyobb végrehajtó szervezet, illetve ennek részletesebb funkcionális tagozódása képes biztosítani a menedzsment-tevékenységek mindegyikének érvényesülését, az egyedi projektek esetében az egyes funkciókat ugyanazok az egységek, személyek láthatják el. A tevékenységünk életciklusának menedzselése szempontjából azonban fontos, hogy **a három tevékenység külön-külön, egyenként is teljes értékű egységként jelenjen meg.** A projekt életciklusán belül a három tevékenység **alapvető célját és jellemzőit** az alábbiak szerint körvonalazhatjuk:

- Az **ellenőrzés** a folyamatok, tevékenységek állandó felülvizsgálatát jelenti, célja a szabálytalanságok, csalások, visszaélések kiszűrése.
- A **monitoring** folyamatos adatgyűjtésen alapszik, amely alapján a projektmenedzsment vizsgálhatja a tevékenység előrehaladását a kitűzött célok viszonylatában.
- Az **értékelés** a projekt egészének áttekintése, célja a tevékenység hatásának vizsgálata a megoldani kívánt társadalmi-gazdasági probléma viszonylatában (relevancia, eredményesség és hatékonyság).

A **monitoring** tehát nem más, mint a projekt tervezése során meghatározott célok teljesülésének, vagyis végeredményben a projekt megvalósulásának folyamatos nyomon követése. Ennek alapjául az előzetesen kitűzött célok számszerűsítése, a teljesítménymérés szolgál. A LKM-ben a projekt tervezési fázisában ezt készítettük elő, mikor outputok, eredmények és hatások szintjén is célokat fogalmaztunk meg, amelyekhez számszerűsített indikátort rendeltünk, a kiindulási és a célérték meghatározásával.

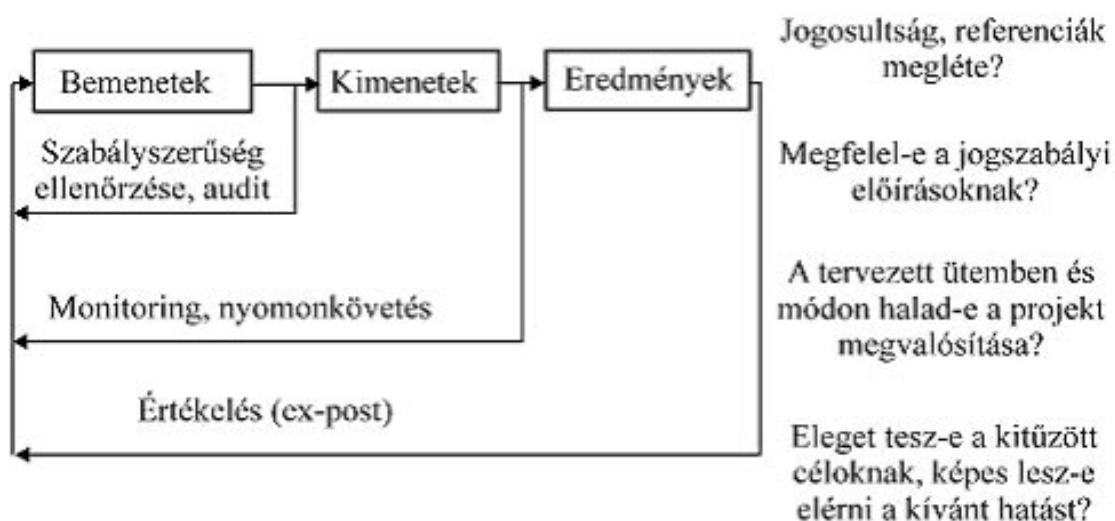
Az eredményes monitoring tevékenység kulcsa, hogy ezeknek a mutatószámoknak az aktuális értékeit a projekt végrehajtói folyamatosan gyűjtsék és elemezzék. Lehetőséget biztosítva mind a projektmenedzser, mind a támogató számára, hogy rendszeresen egyértelmű jelzést kapjanak a projekt aktuális állásáról. Más megfogalmazásban a monitoring vagy monitorozás annak a vizsgálata, hogy a projekt megvalósítása a tervezett ütemben és módon halad-e, azaz a szerződésben vállalt outputok a terveknek megfelelően elkészültek-e. A monitoring nem csak a pénzügyi folyamatokra vonatkozik, hanem ennek során egyes programok, illetve projektek végrehajtásának előre elhatározott módját, közbülső eredményeit is számon kéri, és szükség esetén program és projekt szinten is beavatkozást kezdeményeznek. A monitorozás a műszaki, jogi, szervezési felada-

tok ellátásának felülvizsgálata, és nem választható el a gazdasági kérdésektől.

Az **értékelés** minden esetben a projekt célkitűzései, eredményei, hatásai megvalósításának a vizsgálata. A monitorozással ellentétben nem dinamikus, hanem statikus tevékenység, és nem a folyamatokat követi nyomon, hanem egy adott időpont vagy időszak állapotát tükrözi. Az értékelés kiterjedhet az egyszerű és az összetett mutatók számítására és elemzésére, ezért a szakszerű végrehajtása egyszerre igényel területfejlesztési, közgazdasági és szociológiai ismereteket és gyakorlatot. A programértékelésnek három típusa van:

- az **előzetes** (ex ante) **értékelés** az adott helyzet aránytalanságait, hiányosságait és lehetőségeit elemzi és felméri a javasolt stratégia, valamint az adott körülmények és a célok közötti összhangot. Becslést ad a választott cselekvési prioritások hatásaira és számszerűsíti azok célkitűzéseit. Vizsgálja a javasolt végrehajtási rendelkezéseket, valamint a politikával és a rendtartásokkal való következetes összhangot;
- a **közbenső** (mid term) **értékelés** a kezdeti eredményeket, azok jelentőségét és a programozási dokumentációval, valamint az előzetes értékeléssel való összhangját, illetve a megjelölt célok teljesítésének mértékét, továbbá a monitoring és a végrehajtás minőségét vizsgálja. A középtávú értékelési jelentést legkésőbb a programozási időszak negyedik évében kell elkészíteni;
- az **utólagos** (ex post) **értékelés** a már rendelkezésre álló értékelési eredmények alapján kiterjed a források felhasználására, a támogatás hatékonyságára, eredményességére és hatásaira, továbbá a gazdasági és társadalmi kohéziós politikáról következtetéseket von le. Az utólagos értékelő jelentést legkésőbb három évvel a programozási időszak vége után kell elkészíteni. Az értékelések eredményeit közzé kell tenni.

Az értékelő jelentések bemutatják az alkalmazott módszereket is, tartalmazzák a program összefüggéseinek és tartalmának leírását, valamint a pénzügyi információkat. Az ellenőrzés, az értékelés és a monitoring fogalmának összefüggését illusztrálja a 11. ábra. Nagyon fontos, hogy a pályázatkészítő a pályázat benyújtása előtt tisztában legyen az átfogó ciklus megvalósításához kapcsolódó tevékenységekkel és azok minden lényeges összefüggésével, valamint felkészült legyen a támogatóval való kommunikációra a várható ellenőrzések, a monitorozás és az értékelések kapcsán.



11. ábra. Az ellenőrzés, a monitoring és az értékelés összefüggése.

Forrás: Vörös Mihály László [2004].

A projektmenedzser a folyamatos monitoring tevékenység révén kap információt arról, hogy a projekt sikeres-e, vagyis a kitűzött céloknak megfelelően halad-e, és amennyiben nem, a monitoring feltárja a sikertelenség hátterét, és ezáltal lehetővé teszi a beavatkozást, a módosítást a projekt végrehajtási menetében, összességében segítve a projektvégrehajtás hatékonyságát.

Bár a monitoring elsősorban a megfigyelést, a folyamatos adatgyűjtést és -elemzést jelenti, a fentiek alapján jogos lehet a monitoringnak egy szélesebb értelmezése is. Ez tulajdonképpen magába foglalja a monitoring rendszer felállítását, tervezését, az indikátorok meghatározását, majd a végrehajtás fázisában az adatgyűjtés- és elemzést, az ez alapján történő javaslattevést az esetleges beavatkozásra a projekt végrehajtásának folyamatába, és végül a folyamat zárásaként a döntéshozatalt, mint menedzsment-feladatot.

A támogató – az Európai Bizottság, egy nemzeti kormány, egy alapítvány vagy magánszereplő – azért áldozza forrásait a projekt megvalósulására, mert annak céljai legalább részben egybeesnek a saját céljaival. Éppen ezért számára is lényeges, hogy rendszeres információkhoz jusson a projekt előrehaladásáról, hiszen ez befolyásolja saját céljainak teljesülését, és amennyiben nem elégedett a végrehajtás valamely aspektusával, úgy van lehetősége beleavatkozni a projekt megvalósításába. A monitoring ezáltal hozzájárul ahhoz, hogy a támogató rendelkezésére álló források minél hatékonyabban kerülhessenek felhasználásra.

A monitoring tehát elsősorban a menedzsmentet támogató, a projekt eredményes és sikeres megvalósulását elősegítő tevékenység. Gyakran hasonló jellegű adatokra építve, ám más céllal folyik az ellenőrzés. Az ellenőrzés feladata, hogy a projektvégrehajtás során biztosítsa a jogszabályoknak, előírásoknak és más kötelezettségeknek való elégtételt, és ezáltal kizárja a visszaélést, a csalást.

Az **ellenőrzés** számos területre terjedhet ki. A projekt ellenőrzési rendje magába kell foglaljon pénzügyi, (elszámolási, bizonylatolási, stb.) ellenőrzéseket, de a személyekre, a döntéshozatalra, a hatáskörök megfelelő vonatkozó vizsgálatokat is.

Míg a monitoring egyértelműen a projektvégrehajtó szervezeten belül zajlik, annak menedzsment munkáját segíti, illetve e munka részét képezi, az ellenőrzés sokkal inkább megjelenik külső tevékeny-

ségként. A szabályoknak, előírásoknak való megfelelés alapvetően a projektmenedzser felelőssége, de annak ellenőrzésére számos külső intézmény jogosult – elsősorban a támogatók érdekeinek képviselőiben.

A monitoring és az ellenőrzés a végrehajtáshoz közvetlenül kapcsolódó, operatív jellegű feladatok, amelyek folyamatosan zajlanak, és végigkísérik a megvalósítás egészét. Az értékelés célja ezzel szemben nem a végrehajtási feladatok közvetlen támogatása, hanem a projekt egészének megítélése.

Az értékelés tehát a projektet annak célkitűzéseivel, menedzsmentjével és – a megvalósulást követően – eredményeivel együtt egységes egészként kezeli. Számos szempontja mellett az értékelés alapvető kérdése gyakorlatilag minden esetben ugyanaz: hogyan ítéltethető meg a projekt minősége a megoldani kívánt társadalmi–gazdasági probléma vonatkozásában? A projektötlet születése valamely fennálló problémában, illetve annak megoldásában mint célban gyökerezik. Az értékelés ehhez a gyökérhez nyúl vissza, ezt használja alapvető szempontként, amikor megítéli a projektet.

Az értékelésnek a relevancia, az eredményesség és a hatékonyság kérdéseire kell választ adnia. A relevancia esetében azt kell megítélnie, hogy a projekt célja vajon tényleg lényeges, releváns-e a megoldani kívánt probléma szempontjából, illetve – hiszen az értékelés jellegéből fakadóan gyakran komparatív módon zajlik – hogyan alakul ez a relevancia a problémához kapcsolódó más célokkal, vagy más problémákkal való összehasonlításban. Az eredményesség arra kéri a választ, hogy sikerül-e, illetve milyen mértékben sikerül elérnem a projekt kitűzött célját, míg a hatékonyság azt vizsgálja, hogy milyen áron, vagyis milyen ráfordításokkal, erőforrásokkal sikerül e célt elérnem.

Egy egyszerű, de szemléletes példával élve: ha a projekt célja, hogy eljussunk A-ból B-be, a relevancia a következő kontextusban

merül fel: valóban el akarok-e jutni A-ból B-be? Az A-ból B-be való eljutás megoldást jelent-e az eredeti, megoldani kívánt problémámra? Nem fontosabb-e, hogy előbb C-be vagy D-be jussak el?

Az eredményesség ebben az esetben azt vizsgálja, hogy eljutottam-e A-ból B-be. Természetesen az eredményesség általában arányosan is értelmezhető, vagyis akár úgy is feltehetjük a kérdést, hogy meddig jutottam el az A-ból B-be vezető úton?

A hatékonyság pedig azt vizsgálja, hogy milyen ráfordítások árán, milyen költségen sikerült eljutnom A-ból B-be (illetve addig a pontig, ameddig az eredményességem függvényében eljutottam).

A projekt értékelésére előzetesen és utólagosan is sor kerül. Az előzetes értékelés a kidolgozott projektterv alapján vizsgálja a projekt relevanciáját, a várható eredményességét és hatékonyságát. Amellett, hogy ez az értékelés segíthet a projekt jobb előkészítésében, rámutathat olyan aspektusokra, amelyek veszélyeztethetik a projekt sikerét, ezáltal hasznos útmutatásul szolgálnak a projekt végrehajtói számára. Mindazonáltal az előzetes értékelés a fejlesztési célú projektek esetében elsősorban a kiválasztás céljait szolgálja. A támogatóknál rendelkezésre álló szűk erőforrások elosztása a projekttervek értékelése, vagyis az egyes projektek relevanciája, várható eredményessége és hatékonysága alapján felállított rangsor függvényében történik.

Az utólagos értékelés mindezekre a kérdésekre utólag, a tényleges megvalósítás adatait és tapasztalatait felhasználva ad választ.

Az értékelés további jellemzője – a monitoringgal szemben –, hogy képes a projektet és a környezetét együttesen elemezni. Míg a monitoring elsősorban a projekten belül tud vizsgálódni, addig az értékelésnek lehetősége van a kitekintésre, a projekt értelmezésére és elemzésére a társadalmi-gazdasági környezet viszonylatában. A projekt monitoring továbbá inkább az operatív célok teljesülésére koncentrál, és lehetőségei sem igazán adottak ahhoz, hogy felmérje a projekt által kiváltott hatásokat. Ez a feladat tehát az értékelés kompetenciája, az

előzetes értékelés becsüli meg a projekt megvalósulása következtében kiváltott hatásokat, és az utólagos értékelés elemzi a tényleges hatásokat.

Bár a felhasznált alapadatokban és részben az elemzés módjában is vannak hasonlóságok, a három tevékenység alapvetően más jellegű, más céllal zajlik a projekt életciklusában, és ennél fogva jól elkülöníthető. A három tevékenység különböző szempontok (cél, időbeliség, tevékenység jellege) szerinti összehasonlítását a 4. táblázatban foglaljuk össze:

Tevékenység	Ellenőrzés	Monitoring	Értékelés
Cél	A szabályoknak, előírásoknak való megfelelés vizsgálata	A kitűzött célokhoz viszonyított megvalósulás vizsgálata	A tevékenység hatásának vizsgálata a megoldani kívánt társadalmi-gazdasági probléma viszonylatában
Időbeliség	Folyamatos, a projektvégrehajtás során	Folyamatos, a projektvégrehajtás során	Pontszerű, előzetes és utólagos
A tevékenység végzője szerint	Külső vagy belső	Belső	Külső
A tevékenység jellege	Operatív	Operatív	Elemző-tudományos

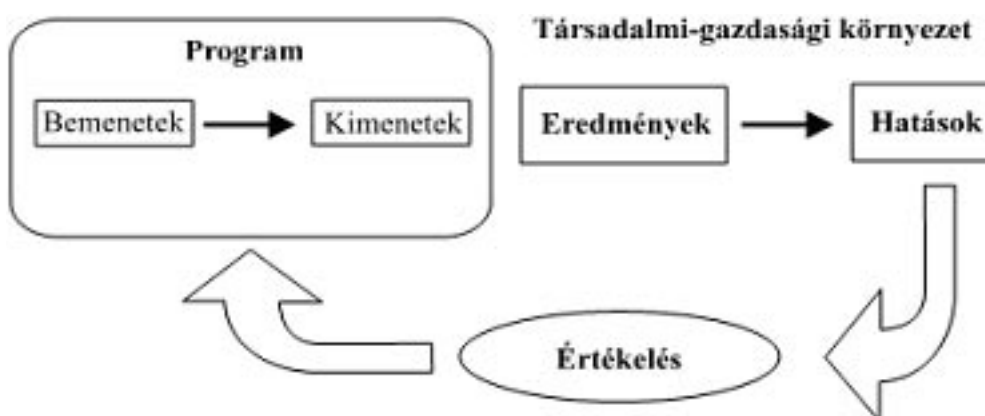
4. táblázat: Ellenőrzés, monitoring és értékelés jellemzőinek összefoglalása

Forrás: Vörös Andrea (Szerk.) [2004] 67.o.

Következésképp, az EU támogatási rendszerének fontos jellemzője, hogy az elérni kívánt eredményekre és hatásokra, koncentrálni (lásd

12. ábra), azaz a programintézkedések megvalósítását leginkább elősegítő projekteket kívánja kiválasztani.

A strukturális támogatásokat normatív módon a változtatások elérésére irányuló program intézkedésekhez (measures) rendelik hozzá. A programok megvalósítását, a végrehajtást az EU tagországaiban egységes elvek alapján, központi és regionális szervezetek folyamatos ellenőrzése alatt végzik. A Strukturális Alapok intézmény-rendszerében megvalósuló egységes irányítás a tervezésen kívül kiterjed a finanszírozásra, a nyomon követésre, vagy monitoring tevékenységre, valamint az ellenőrzésre és értékelésre egyaránt. A támogatási rendszerek fejlesztéséhez folyamatosan nyomon követik és hasznosítják az egyes tagországok, szakmai műhelyek, civil szervezetek véleményét, összhangban az általánosan elfogadott elvekkel, közösségi doktrínákkal.



12 ábra. A támogatások hasznosulásának átfogó értékelése

Forrás: Horváth [2001] 183. o.

A teljesítménytartalék (performance reserve) az értékelés új dimenziója a beavatkozás hatékonyságának növelésére. Az alapelv egyszerű: az egyes tagországokhoz alokált költségvetés egy részét (4 százalék) tartalékba helyezik, majd ezt az összeget a legjobban teljesítő programoknak ítélik oda. A teljesítményt olyan monitoring-muta-

tók alapján értékelik, amelyek tükrözik a hatékonyságot, az irányítást, a pénzügyi végrehajtást és az addicionalitás szabályával való összhangot.

10.4. PCM/LKM gyakorlati példák

10.4.1. Vidéki kápolna felújítása egy holland kistérségben³

Projektleírás

A szóban forgó dél-hollandiai kistérség öt településből (4 falu, 1 község) áll. A helyi önkormányzatok már korábban döntöttek arról, hogy a közigazgatási egység megerősítése érdekében olyan fejlesztési programot próbálnak megvalósítani, amelynek segítségével a településcsoport a régióban kulturális és turisztikai központtá válhat. A program egyik fontos követelménye volt, hogy a falvak őrizzék meg mezőgazdasági jellegüket és gyökereiket. Az esettanulmányban körvonalazott projekt illesztését megkönnyítette, hogy a támogatási program prioritásai és intézkedései erőteljesen érvényesítették a támogatónak a vidék természeti, szellemi és tárgyi örökségének védelmére, megőrzésére irányuló törekvését.

A kistérség központi településének (egy község) kápolnája egy régi kolostor maradványa. Az épület a helyi történelmi és kulturális örökség része, és régóta felújításra szorul. A pályázati kiírás egyértelműen hangsúlyozza a vidéki épített környezet történelmi szerepének fontosságát. A községben egy település-rehabilitációs programot indítottak el, ezért a felújítás megkezdése előtt fontos feladat volt, hogy az elkészülő tervek alapján a kápolnát egy – részben – újonnan épülő épület-együttesbe (városháza, közkönyvtár stb.) integrálják.



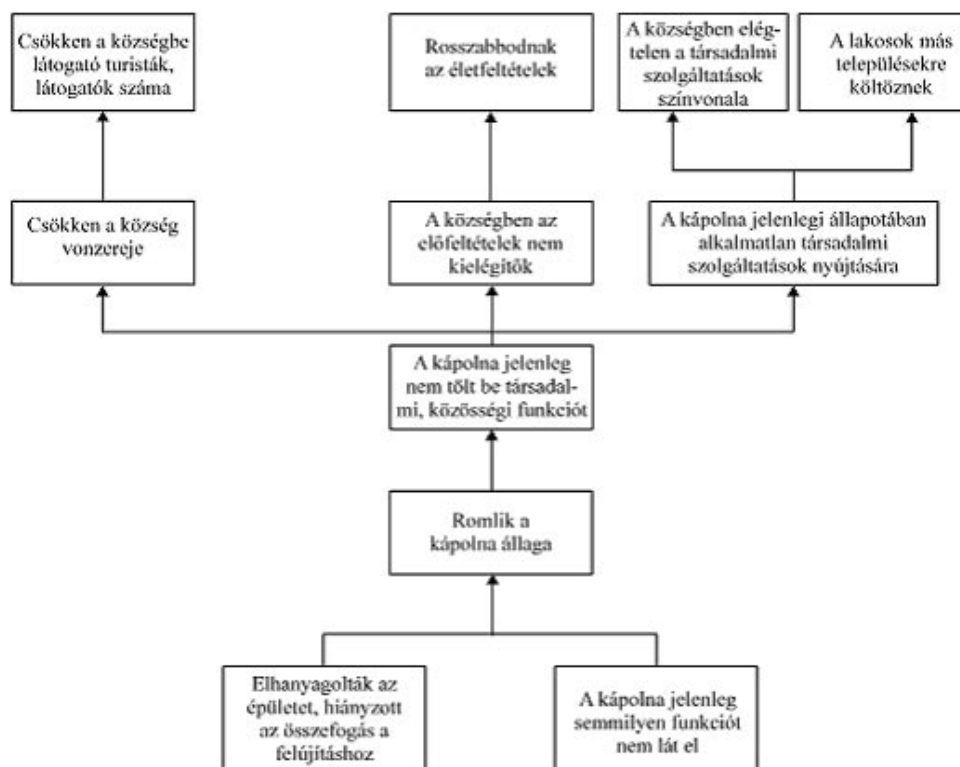
Érintettek, potenciális érdekcsoportok elemzése

Érdek-csoportok	Szerepük, érintettségük a projektben	Érdekeik, elvárásaik	Tolerancia az egymást keresztelő elképzelések iránt	Lehetséges közreműködés, vagy annak hiánya	A várható hatás, eredmény
Lakosok	A helyi társadalmi szolgáltatások elégtelen színvonalú. A kápolna romló állaga.	Megfelelő számú és színvonalú társadalmi szolgáltatások. Az életkörülmények javulása.	A történelmi tudatosság kialakítása. Kulturális fejlődés.	Örömmel fogadják az új szolgáltatásokat és hajlandók ennek érdekében tenni is. Részt vesznek és közreműködnek a koncepció kidolgozásában.	A bővülő új szolgáltatások hasznosítása.
Vállalkozók	A projekt kidolgozásában gyakorlott, épületek felújítására szakosodott.	Hatékony munkaterv. Gyors döntéshozatali folyamat. Megszakítás nélküli munkafolyamat.	A hírnév megteremtése. Referenciák szerzése.	A régi épületek felújításával kapcsolatos szakértelem. Szakképzett munkaerő.	A jövedelmezőség megőrzése. Vállalkozói referenciák fejlesztése.
Helyi önkormányzat	Nagyon alacsony színvonalú társadalmi szolgáltatások. A község kulcsszerepet játszik a környező vidéki települések életében.	A településközpont rehabilitációja, a településképfőmálása. Megfelelő társadalmi szolgáltatások biztosítása.	A község idegenforgalmi vonzerejének növelése.	Projekt kidolgozása. Pénzügyi források.	A község javuló életfeltételeinek és turisztikai vonzerejének megismeretése. Jobb turisztikai infrastruktúra kiépítése. Pozitív gazdasági hatások.
Regionális önkormányzat	A társadalmi kohézió hiánya.	A vidék fejlődésének ösztönzése.	A kulturális és történelmi örökség megőrzése.	Pénzügyi források. A kulturális örökség megőrzésének támogatása.	Nagyobb fokú társadalmi kohézió a térségen belül és a vidékfejlesztés ösztönzése.

A tervek szerint az épületegyüttes alkalmas lesz városházi funkciók (tanácsülések, esküvők stb.) és különböző kulturális események lebonyolítására. A projekt célja, hogy a kápolnát – kultúrtörténeti jellegének megőrzésével – ilyen funkciók ellátására is alkalmassá tegyék.

A társadalmi funkciók bővítését szolgáló központi épületegyüttes rehabilitációjával nemcsak a településcsoport lakosságát kívánják megcélozni. Elképzelésük szerint a szóban forgó projekt, további kapcsolódó projektekkel együtt a térség turisztikai vonzerejére is hatást gyakorol, amelynek eredményeként nőni fog a környékből és Belgiumból idelátogató turisták száma. A projekt megvalósításába helyi építési cégeket kívánnak bevonni az önkormányzat irányításával. A felújítási munkálatok körülbelül négy hónapig tartanak. Az önkormányzat 50 százalék saját erővel járul hozzá a projekt megvalósításához. Határozott szándéka, hogy a projektet abban az esetben is megvalósítja, ha nem kap támogatást a Strukturális Alapokból.

A problémafa





Logikai keretmátrix (LKM)

	Beavatkozási logika	Objektíven igazolható indikátorok	Az ellenőrzés információ-forrásai	Feltételezések és kockázat-bebecslések
Átfogó célok	<ul style="list-style-type: none"> A település által a környező vidéki településeknek nyújtott társadalmi szolgáltatások színvonalának emelése, ill. vonzerejének növelése 	<ul style="list-style-type: none"> Nő a környékből a községbe látogatók száma Nő a turisták száma Nő a vendégéjszakák száma 	<ul style="list-style-type: none"> Önkormányzati nyilvántartás Felmérés Idegenforgalmi iroda 	
Projekt cél	<ul style="list-style-type: none"> Új társadalmi funkciók létesítése a kápolna felújítása révén, az épület korábbi kulturális és történelmi jellegének megőrzésével 	<ul style="list-style-type: none"> Új társadalmi szolgáltatások A történelmi hely egyedi jellege 	<ul style="list-style-type: none"> Önkormányzati nyilvántartás Holland műemlékvédelmi hivatal 	<ul style="list-style-type: none"> A helyi önkormányzat megfelelő számú, további projektet képes megvalósítani, amelyek egymást erősítik
Eredmény	<ul style="list-style-type: none"> Felújítás után a kápolna az alábbi funkciókat tudja ellátni: <ul style="list-style-type: none"> -kulturális események, kiállítások, hangversenyek -házasságkötő terem -tanácsterem 	<ul style="list-style-type: none"> Hangversenyek száma Tanácskozások száma Házasságkötések száma Kulturális események száma 	<ul style="list-style-type: none"> Önkormányzati nyilvántartás Felmérés 	<ul style="list-style-type: none"> A kápolna által felkínált új társadalmi funkciók iránt folyamatos igény jelentkezik
Tevékenységek	<ul style="list-style-type: none"> Alaprajz kialakítása Az ingatlan integrálása a faluképbe és felújítása Új szintek létrehozása A belső falak áthelyezése A külső falak felújítása A tető felújítása Egyéb, a kápolna felújítását célzó különböző tevékenységek 	Eszközök <ul style="list-style-type: none"> Tudás Tapasztalat 	Költségek Lásd külön táblázatban	<ul style="list-style-type: none"> A kapacitás tervek és az ütemezés valósnak bizonyul A résztvevők jól együtt tudnak működni Rendelkezésre áll a történelmi épületek felújításához szükséges szakértelem
Előfeltétel				<ul style="list-style-type: none"> Van elegendő vállalkozó és alvállalkozó Rendelkezésre állnak a felhasználandó anyagok Hasznos javaslatok várhatóak a felújítással kapcsolatban



Költségek és pénzügyi források terve

Projekttypus: vidékfejlesztési terv			
Projektköltségek			
Projekttevékenység	Költségek (euró)	Forrás (euró)	Forrás (euró)
		Önkormányzat	EMOGA
1. Az új ingatlan integrálása és felújítás	81 654	40 827	40 827
2. Padlók	94 949	47 474	47 474
3. Belső falak	97 509	48 754	48 754
4. Akusztikai panelek	35 735	17 867	17 867
5. Külső falak	107 087	53 543	53 543
6. Különböző burkolatok	18 151	9 075	9 075
7. Tető	79 949	39 974	39 974
8. Elektronikai berendezések	39 689	19 844	19 844
9. Világítás	65 339	32 669	32 669
10. Fűtés	79 379	39 689	39 689
11. Szellőztető és klímaberendezés ellenőrzés	180 899	90 449	90 449
Részösszeg (az áfa és az extra költségek kivételével)	880 344	440 172	440 172
Extra költségek számítása			
Támogatásra jogosult összköltség	880 344		
A támogatásra jogosult költségeken felül felmerülő extra költségek			
Előre nem látható 7 százalék	61 624	30 812	30 812



Részösszeg, amely tartalmazza az előre nem látható 7 százalékot	941 968		
Árszintemelkedés 2 százalék	18 839	9 419	9 419
Építési hely költségek 5 százalék	47 098	23 549	23 549
AK vállalkozó 8 százalék	75 357	37 678	37 678
W/R vállalkozó 5 százalék	47 098	23 549	23 549
Extra költségek részösszege	188 393	94 196	94 196
Áfa-számítás			
A támogatásra jogosult költségek áfa- kötelezettsége	214 768	107 384	107 384
Összesen	1 345 131	672 565	672 565

10.4.2. Kerékpárút építése a Közép-Dunántúli régióban, az Által-ér völgyben

Projektleírás

A Tatabányát Tatával összekötő, Vértesszőlős belterületén áthaladó 1-es számú főút a térség leginkább kapacitáshiányos közlekedési vonala. A kerékpáros közlekedés ezen az úton elvileg tiltott, gyakorlatilag azonban (más megoldás híján) mégis létezik. Az év nagyobb részében itt ún. hivatásforgalom (munkába járás), hétvégeken és nyáron pedig elsősorban turistaforgalom zajlik. A személy- és tehergépjármű-közlekedés csúcsidőszakaiban azonban lehetetlen a kerékpáros közlekedés. A főútvonal mentén közvetlenül nincs hely akár önálló kerékpárút, akár egyesített járda és kerékpárút elhelyezésére.

A településeket a főútvonaltól függetlenül összekapcsoló kerékpárút építésének ötlete 1998-ban született Tatán. Az 1-es számú főút-

vonaltól mintegy 500-800 m-re húzódik az Által-ér, a kistérség meghatározó vízfolyása, amely a Tatai Öreg-tavat is táplálja. Bármelyik oldali gátja (töltése) alkalmas kerékpárút kiépítésére. Az érintett három település (Tata, Tatabánya, Vértesszőlős) között együttműködés kezdődött, majd társulási megállapodás is született ennek megtervezése és megvalósítása céljából. Az elképzelés szerint a töltésen megépítendő kerékpárút közvetlenül összekötné a két város kerékpárútjait, amelyhez Vértesszőlős irányából is könnyen kiépíthető lenne egy összekötőút. Az együttműködő települési önkormányzatok az 1-es számú főút mellől egy balesetmentes és környezetvédelmi, sportturisztikai szempontból is ideális nyomvonal megtervezését, engedélyeztetését, majd megvalósítását határozták el. A társulási megállapodás értelmében, 2001-ben a települések beszerezték a munkálatokhoz a jogerős építési engedélyt, majd a szabályok megváltozása miatt 2003-ban intézkedtek az engedély EU követelményeknek megfelelő felülvizsgálata és meghosszabbítása ügyében.

Átfogó célok:

- a közlekedésbiztonság megteremtése a Tatabánya–Tata között kerékpárral közlekedők számára
- a kerékpárhasználat ösztönzése (környezetvédelmi cél),
- hozzájárulás a gépjármű-közlekedés biztonságosabbá tételéhez,
- ökoturisztikai cél: az Által-ér közelében (annak valamelyik töltésén) vezetett kerékpárút segít megismertetni mind a lakosokkal, mind az ide látogató turistákkal e természeti értéket.

Elérendő konkrét célkitűzések:

- kerékpárút építése az Által-ér gátján,
- legalább egy kerékpáros híd építése,

- a tatabányai, tatai és vértesszőlősi bekötő kerékpárút-szakaszok megvalósítása,
- útbaigazító táblák és térképek, illetve az Által-eret és völgyét bemutató turisztikai információs táblák elhelyezése.

A projekt tevékenységei és várható eredményei, eredménymutatói

Tevékenységek:

- tervezés (megelőző munkarész; költsége később önerőként elismertethető, de a forrásszerző pályázat benyújtása előtt el kell végezni),
- hatósági engedélyeztetés (időigényével számolni kell),
- az útépitéshez igénybe venni kívánt terület tulajdonjogának rendezése (engedély vagy vétel),
- partnerépítés, forrásszerzés (önerő: költségvetési rendelet, illetve módosítása; pályázatok figyelése, benyújtása; vállalkozó partnerek felkutatása, pénzügyi hozzájárulásuk megszervezése),
- a közbeszerzési eljárás lebonyolítása,
- szerződéskötések (támogatási, kivitelezési megállapodások),
- a kivitelezés és műszaki ellenőrzése; átvétel, üzembe helyezés,
- a támogatások lehívása (számla-ellenjegyeztetés stb.),
- elszámolás a támogatásokkal, jelentések készítése, küldése,
- ellenőrző, monitoring szervek fogadása, iratmegőrzés.

Eredmények:

- kerékpárút az Által-ér gátján (3213 méter), kerékpáros híd építése (7 m fesztáv),
- a tatabányai, tatai és vértesszőlősi bekötő kerékpárút-szakaszok (összesen 2112 m),

- útbaigazító táblák és térképek, illetve az Által-eret és völgyét bemutató turisztika lehetőségek,
- információs táblák elhelyezése (32 db).

Eredménymutatók:

- kerékpárutaknál, hídnál: m², m (hosszúság, szélesség), teherbírás, hosszirányú lejtés, keresztirányú lejtés (%), útburkolati jelek és közlekedési jelzőtáblák (száma, fajtái),
- információs tábláknál: típusai, darabszáma, m²-adatai.

A projekt megvalósítási feltételei

Partnerek: a partnerek (ténylegesek, illetve potenciálisak, ugyanis csak utólag derül ki, mely potenciális partnerből lesz/nem lesz a projekt megvalósítása során biztos partner) tevékenységük szerint lehetnek:

- a munkát az engedélyeztetési határidőre vállaló szakági tervezők; biztos partnerek a (szak) hatóságok,
- valamennyi, felkutatott pályázat kiírói, lebonyolítói,
- biztos „belső partnerek”: polgármesteri hivatal, társirodák, szakbizottságok, területi és „szakterületi” képviselők; lobbikörök,
- a közbeszerzési eljárásban potenciális pályázók, belső és külső lebonyolító szervezetek,
- szerződő partnerek: biztos partnerekké az elnyert forrásoktól függően válnak (TFT munkaszervezetek, ügynökségek; Magyar Államkincstár, minisztérium(ok) és megbízott szervezeteik, a nyertes vállalkozó, a műszaki ellenőr; monitoring szervek),
- cégek, vállalkozók, civil szervezetek és sportszövetségek (közülük a tényleges támogatók).

Humánerőforrás-igény

- a partnerek közül a megbízási, vállalkozási szerződéssel (e projekt erejéig) alkalmazott humánerőforrások,
- a projekt megtervezésében, megvalósításában részt vevő polgármesteri hivatali munkatársak és a gesztor Sportszövetség (műszakiak: energia, közlekedés, városi főmérnök; pályázatok, lobbizás: városi főépítész, főmérnök; költségvetés, közbeszerzés: szakterületi, polgármesteri hivatali munkatársak).

A projekt finanszírozása

Pénzügyi források (a lehetőségek elvi köre):

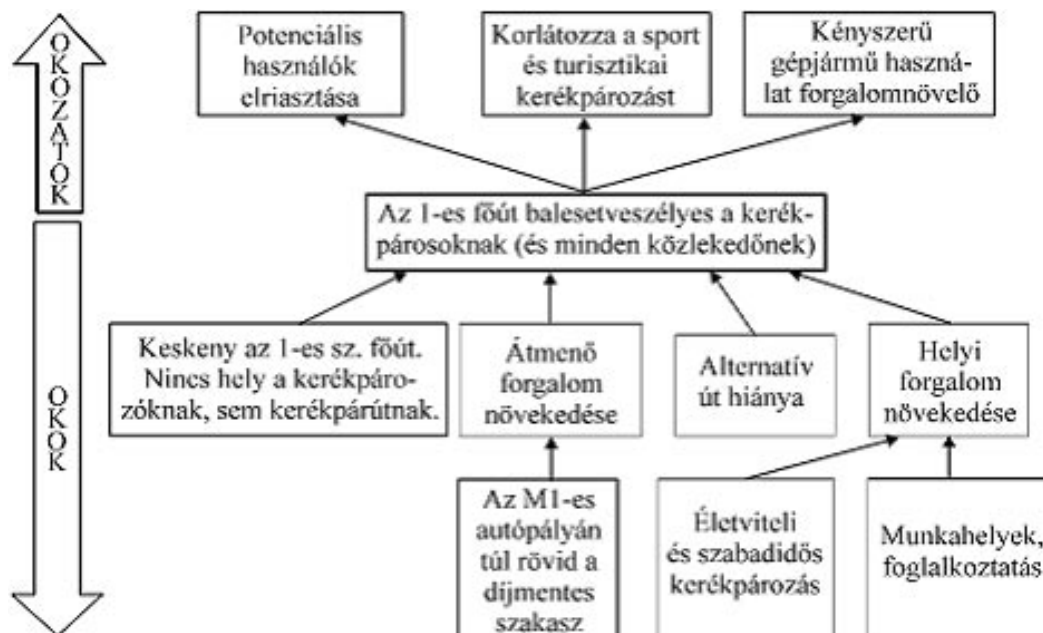
- CÉDE (Megyei Területfejlesztési Tanács, TFT): max. 40 százalék
- TFC (megyei TFT): max. 30 százalék
- Regionális TFC (más néven: „tükörrégiós” program, először 2001-ben): elvileg 90 százalék, de az államháztartás rendje szerint összesen max. 80 állami támogatást nyerhető el ebben a térségben
- GKM: évente kiírt kerékpárút-pályázat
- KVM: az Által-ér töltés-megerősítésére a tárca forrásai is megnyílnak (alapozásként)
- Nemzeti Fejlesztési Terv (EU SA társfinanszírozás): vagy a Regionális Operatív Programból (ROP), vagy a Környezetvédelmi és Infrastruktúra Operatív Programból (KIOP)

Eddig ténylegesen elnyert forrás: a tervezésre 1998-ban a Megyei Területfejlesztési Tanácstól elnyert konzorciumforrás. Tagjai: Tata, Tata-bánya és Vértesszőlős önkormányzatai, valamint a gesztor Megyei Sportszövetségek Szövetsége

A projekt várható hatásai, hatásindikátorai (innovatív elemek)

- a referencia időszakhoz képest a balesetek számának csökkenése (összes, illetve kerékpáros baleseteké), valamint súlyosságuk, kimenetelük enyhülése,
- kerékpáros hivatásforgalom megnövekedése (és ezáltal a munkába járásból „kivont” személygépkocsik kalkulált száma, az emiatt csökkent károsanyag-kibocsátás kalkulálható értékei, releváns szennyezőanyagoként, például NO_x -ok),
- az Által-ér kerékpárúttal borított töltéseinek javuló állékonysága
- az Által-ér és völgye természeti értékeinek növekvő ismertsége, ezáltal a patak (és az általa táplált Öreg-tó) rehabilitációjáért küzdő szervezetek munkájának támogatottabbá válása,
- a Sportszövetség fő érdeke (de nem csak az övék): egészségesebb életmód a növekvő (rekreációs célú) kerékpáros-forgalom következtében.

Problémafa



Célfa



A projektstratégia lehatárolása

Az átfogó célok részletezése:

- településközi biztonságos kerékpárforgalom elősegítése
- a kerékpárhasználók számának növekedése, ezáltal a környezetszennyezés csökkenése
- a balesetek csökkenése
- a sport és turisztikai vonzerő növekedése
- bekapcsolódás a térségi zöldturisztikai fejlesztési programba

Objektíven igazolható indikátorok:

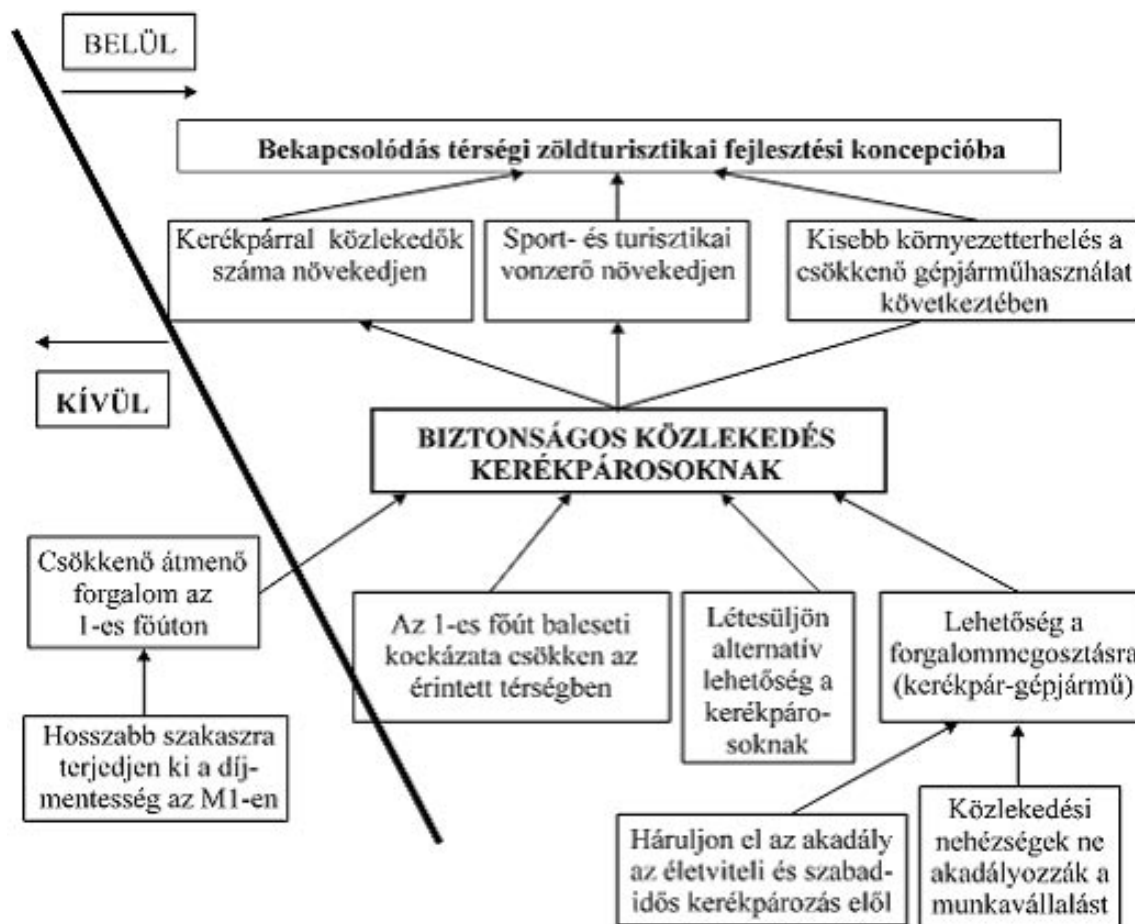
- csökken a balesetek száma az 1. sz. út érintett szakaszán
- csökken az áthaladási idő (gépjárművel)
- csökken a környezetszennyezés

- a kerékpáros forgalom növekedése a három település viszonylatában

Az ellenőrzési információ forrásai:

- baleseti statisztikák
- rendőrségi mérések
- forgalomszámlálás
- légszennyezésmérés

Logikai keretmátrix



10.4.3 Összefoglalás

A Projekt Ciklus Menedzsment az Európai Unió projekttervezési gyakorlatában általános, szabványos elvek, módszerek és szabályok gyűjteménye, amely strukturált döntéshozatali eljárást testesít meg a program és projektkészítők, illetve a pályázók számára a támogatási források megszerzésének, felhasználásának, monitorozásának és értékelésének folyamatában. A projektciklus logikusan egymásra épülő szakaszokból (programozás, koncepcióalkotás és illesztés, tervezés, odaítélés és finanszírozás, megvalósítás és monitoring, valamint értékelés) tevődik össze, amely vezérfonal a projektgazda, és/vagy a projektmenedzser számára a projekt-előkészítés, tervezés és megvalósítás átfogó folyamatában. A projektciklus strukturált döntéshozatali algoritmus, amelynek során a projekttervező, projektmenedzser módszeres kérdésfeltevések, és válaszok segítségével tudja ellenőrizni, hogy hol tart és meddig jutott. A következő lépés akkor tehető meg, amikor az előző szakasz feladatait megbízhatóan lezárta. Mind a programkészítők, mind a projekttervezők számára a ciklus végén leszűrt tanulságok (amelyeket a dokumentálási követelmények szerint írásban is megfogalmaznak) a következő fejlesztési ciklus elindításának kiindulópontjául szolgálnak.

A pályázatok útján történő külső forrásbevonás és projektfinanszírozás folyamatában kulcsszerepe van a projektkészítésnek, az ehhez szükséges ismeretek, készségek, módszerek és technikák gyakorlati elsajátításának. A tananyagrészt célja, hogy a projektötlet tulajdonosát, a leendő „projektgazdát” felkészítse a projektkészítés ismereteire, illetve a projekttervezési, koordinálási, végrehajtási, értékelési, stb. feladatok elvégzésére. A projekt előkészítés olyan csapatmunka, amelyben többféle szakterület szakemberei dolgoznak együtt. A jó minőségű, sikeres projektterv kidolgozása több lépésből álló, tudatos és időigényes előkészítő munkát igényel. Ennek során számos, az alábbiakhoz hasonló kérdésekre kell tudnia választ adni:

- mi a projekt célja, kik a projekt célcsoportjai?
- fontos -e a projekt a helyi közösségnek; ezt hogyan tudja felmérni, bizonyítani és milyen érvekkel tudja alátámasztani?
- miként értelmezi a támogató elvárásait, ahhoz hogyan kapcsolódik az általa elképzelt projektötlet?
- hogyan tud érvelni a projekt illeszkedése mellett?
- hogyan fogalmazza meg a projekt célkitűzéseket?
- milyen hozzáadott értéket garantál a projekt megvalósítása, milyen outputokat, eredményeket, hatásokat tud a megvalósításban reálisan előirányozni?
- hogyan kapcsolódnak az eredmények a célcsoportok igényeihez?
- milyen minőségi kritériumokat kell teljesítenie a projektnek, hogy versenyképes pályázat alapját képezze?
- mi a projektminőség lényege?
- hogyan, milyen lépésekben és módszerekkel lehet sikeres projektet tervezni?
- hogyan, milyen lépésekben tudja szakszerűen elkészíteni a projekt pályázathoz mellékelendő logikai keretmátrixát?
- mit jelent a projekt megvalósíthatósága és fenntarthatósága, és ezt mivel támasztja alá?
- hogyan tudja a projekt teljesítményeit mérhetővé tenni, milyen mérési eszközöket, mutatókat, kell választania?

A PCM és az LKM módszertan együttes alkalmazása alapja a támogató által elvárt, magas minőségi kritériumokat teljesíteni képes projektek kidolgozásának. A projekt logikai keretének meghatározása az LKM módszertan szerint négy elemzési lépés (érdekeltek elemzése, problémaelemzés, célelemzés, stratégia elemelemzés) elvégzését teszi

szükségessé. A minőségi pályázati projekt előkészítéséhez nélkülözhetetlen -- a hazai gyakorlatban nagyon sok esetben mellőzött -- lépés a projektben érdekelt elemzésének elvégzése. E nélkül ugyanis képtelenség projekt relevanciáját minősíteni. A projektteljesítmények mérése, a mérési mutatók meghatározása és a kapcsolódó ellenőrzési információk biztosítása nélkül a projekt megvalósíthatósága nem bizonyítható. A problémaelemzés, célelemzés és stratégiaelemzés híján nem definiálható a projekt egyértelmű, világos célja, és szinte lehetetlen a projektet biztonsággal tervezni. A projekt fenntarthatóságának bizonyításához a projektmegvalósítás teljes folyamatának rendszerbe foglalása szükséges, beleértve a projekt outputjainak, eredményeinek és hatásainak meghatározását és egyértelmű leírását.

Fogalomtár

Projektciklus. Partnerség. Program. Projekt. Projekt Ciklus Menedzsment (PCM). Projektgenerálás. Projektkoncepció. Projekt terv. Projekt menedzser. Projekt menedzsment. SWOT elemzés. Érintettek elemzése. Projekt partnerek. Projekt alvállalkozók. Problémaelemzés. Célelemzés. Projektstratégia. Beavatkozási logika. Átfogó célok. Közöségi célok. Projekt hatáselemzés. Projekt cél. Projekt eredmények. Projekt tevékenységek. Projekt kapacitás. Logikai keretmódszertan. Logikai keretmátrix. Objektíven mérhető indikátorok. SMART. QQTTP. Az indikátorok ellenőrzésének információ forrásai. Feltételezések és kockázatbecslések. Kockázatbecslési algoritmus. Indikátorok. Vertikális és horizontális logika. Projekt munkaterv. Projekt erőforrásbecslés. Projekt költségtervezés. Projekt pénzügyi tervezés. Projekt ellenőrzés. Projekt monitoring. Projektértékelés. Előzetes értékelés. Közbenső értékelés. Utólagos értékelés.

Hivatkozások, ajánlott irodalom:

Bloom, Peter – Hulsker, Walter – G. Fekete Éva [2001]: Programmegvalósítás és project ciklus menedzsment. Képzési kézikönyv a

- Strukturális Alapok Képzés 3. moduljához. NEI – Nemzetközi Bankárképző Központ RT. Budapest, 2001.
- CEC [2000]: The New Programming Period 2000 – 2006. Methodological Working Papers.** Indicators for Monitoring and Evaluation: An Indicative Methodology. Working Paper 3. Commission of the European Community (CEC), Brussels, 2000.
- CEC [2002]: Project Cycle Management (PCM) Handbook. Europe Aid Co-operation Office. General Affairs.** Evaluation. March 2002. Version 2.0.
- CEC [2004]: Guidelines on Aid Delivery Methods. Volume 1: Project Cycle Management.** Supporting effective implementation of EC's Development Cooperation Policy. February 2004.
- Horváth Gyula [2001]: Regionális támogatások az Európai Unióban.** Osiris Kiadó. Budapest 2001.
- Kővágó Zoltán [2005]:** A logikai keretmátrixban foglalt legfontosabb projektösszefüggések. Kézirat.
- Vörös Andrea (Szerk.) [2004]: Projekttervezés, pályázatkészítés, projektvégrehajtás.** Tempus Közalapítvány 2004. 67.o.
- Vörös Mihály – Turchany Guy (Szerk.) [2002]: Felkészülés az EU támogatások elnyeréséhez szükséges projektek és pályázatok elkészítésére, különös tekintettel a SAPARD programra.** Előadaskötet. Modern Üzleti Tudományok Főiskolája (MÜTF) - Tiszafüredi Önkormányzat – EURORÉGIÓ Regionális Fejlesztési Egyesület. 2002.
- Vörös Mihály László [2004]: Versenyképes projektek és pályázatok.** TriMester Kiadó. Tatabánya, 2004. ISBN 963- 9561-02-09. p. 384.
- Vörös Mihály [2004]: A projekt tervezés feladatai eszközei és módszerei.** In: Bujáki G. – Kocza M. – Puskás J. – Vörös M. : Az EU pályázati projektek hazai tervezése és menedzselése. Felkészülés

a Strukturális Alapok fogadására. Agrárgazdaság és vidékfejlesztés. Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Európai Tanulmányok Központja. (Szerk. Kocsis Károly). Gödöllő 2004. pp. 5 – 88.

10.5 Helyi finanszírozás – szükségletek és kérdések

Ebben a fejezetben a projekt- és vállalkozásfinanszírozási/támogatási formák, mint speciális partnerségi viszonyok bemutatására törekszünk, ahol a legnagyobb gondot a kereslet és kínálat közti eltérések jelentik.

A fejezetet szerkesztette: Willian Van Dingenen

10.5.1. Finanszírozási kérdések

10.5.1.1. Finanszírozás, mint a partnerség egy formája

A finanszírozás, mint tevékenység alatt, hogy a finanszírozó, saját kezelésben lévő forrásaiból finansciális támogatást biztosít a finanszírozott számára. A finanszírozás szereplői e szerint a támogató (finanszírozó) és kedvezményezett (finanszírozott). Például a kínált hitelei igénybevételében érdekelt bank és az ötlete megvalósítását kívánó projektgazda.

A finanszírozás eltér az általános fogyasztó/„kínáló” viszonytól, melynek lényege a kötelezettségek megléte a két fél között, a finanszírozás túlterjed a javak/szolgáltatások igénybevételén és az értük való fizetésen (így más a kedvezményezett felelőssége is a támogató felé):

- Támogatások bizonyos fajtáinál a finanszírozott tevékenység eredménye nem térhet el a támogató által lefektetett céloktól.
- Kölcsön esetén a kedvezményezett a kapott összeg visszafizetésére köteles, meghatározott garanciák és határidők mellett
- Társfinanszírozás esetén a felelősség is megoszlik

A támogatások jelentősége abban is rejlik, hogy beindíthatnak olyan folyamatokat, mint a helyi konzultációs tevékenység, együttes tanulás, tapasztalatcsere-, azaz fokozódó összefogás, mely az erősödő társadalmi kohézió (emberek, intézmények közti „hidak” kialakulása) irányába hat. (Ezt a megállapítást alátámasztja az a tapasztalat, hogy ahol erősebb a szociális, társadalmi kohézió, ott könnyebben valósulnak meg a finanszírozott programok, mint az egymás iránt bizalmatlan intézményeknek, egyéneknek otthont adó területeken.

10.5.2. A pénzügyi források kereslete és kínálata közti rés

A piaci finanszírozás szereplői között is sajátos partnerségi viszony szükséges a finanszírozás létrejöttéhez. Az ötletek tulajdonosai, valamint a megvalósításhoz hiányzó pénzalappal, illetve pénzügyi alapok birtokosai (bankok, lakosság, mint helyi megtakarítás képviselői), akik elképzeléseket támogatnának, pénzük nyereséges megtérülése fejében között csak bizalmon alapuló partnerséggel indul meg a finanszírozási tevékenység. A fejlesztésekhez magas pénzügyi agilitás szükséges, amikor a pénzügyi erőforrások szabadon, a potenciális felhasználók rendelkezésére állnak. Az alacsony pénzügyi agilitás nem támogatja a fejlesztéseket, olyan térségekre jellemző, ahol a sajátos partnerkapcsolat nehezen alakul ki, különféle okok miatt.

Ezen okok többek között:

- A felek nem ismerik egymást

- Ismerik egymást, de hiányzik a kölcsönös bizalom
- A projektgazdák nem tudnak megfelelő biztosítékkal szolgálni
- Céljaik nem kompatibilisek egymással
- Szubjektív okok csoportja (pl. félelem az új versenytársak fel-tűnésétől)
- A banki finanszírozás személyzete nem rendelkezik megfelelő tapasztalatokkal a kis projektek finanszírozása terén.

10.5.3. A rurális terekben felmerülő finanszírozási kereslet és kínálat közti eltérések okai

KERESLETI OLDAL	KÍNÁLATI OLDAL
<ul style="list-style-type: none">• a finanszírozó intézményeket nem érdekli a nem kielégítő méretű projektek felmerülése• földrajzilag elszórt projektek• kockázatos, bizonytalan életképességű projektek felmerülése	<ul style="list-style-type: none">• a finanszírozó intézmények rövidtávú profitérdeke• a finanszírozó intézmények „érdekhánya” az adott térségben• a banki egyesülések, tőkekoncentráció tendenciája térbeli koncentrációt is eredményez (városokban inkább a bankok, kevesebb rálátás így a távolabbi térségek helyzetére, sajátosságaira)• a bankok személyzete sokszor nem kellően felkészült ezen sajátos projektek megfelelő finanszírozására

A fő gondot az jelenti, hogy a kereslet és kínálat közt mutatkozó rés a társadalmi kirekesztés/kirekesztődés faktora lehet. A finanszírozandó projektek kiválasztása így visszahat a rurális fejlődésre, a társadalmi kohézióra, a fenntartható társadalmi és gazdasági fejlődésre.

10.5.4. A kereslet és kínálat közötti rés áthidalása

A fő feladat a két oldal eltérő igényeinek közelebb hozatalát megkönnyítő stratégiák megalkotása, ennek főbb csoportjai a következők:

- Kereslet oldali intézkedésekkel közelíteni a keresletet a kínálati oldal követelményeihez (projektek kialakításánál tanácsadói segítség, garanciaalapok)
- Kínálat oldali intézkedésekkel közelíteni a kínálatot a keresleti oldal követelményeihez (etikai célkitűzések bevezetése, helyi beruházási alapok létrehozatala)
- Összekötő struktúrák kialakítása (mint a két oldal között „hiányzó láncszem” megtalálása), azaz speciális szervezetek létrehozása információs és kommunikációs funkciókkal

10.5.5. A megfelelő finanszírozási eszköz megválasztása

A kereslet-kínálat koherenciája mellett hasonló fontossággal bír a megfelelő finanszírozási eszközök megválasztása, melyeknek 4 alapvető típusát különítjük el:

- Vissza nem térítendő támogatások (nincs visszafizetési kötelezettség)
- Hitel (adott időtartamra szól, előre meghatározott kamatlábakkal)
- Garanciák (megkönnyítik a konvencionális pénzintézetek kölcsöneihez való hozzájutást)
- Saját részvétel (saját rész investálása a projektbe)



10.5.6. A finanszírozás további jellegzetességei

	Vissza nem térítendő támogatások	Hitel	Garanciák	Saját részvétel
Optimális alkalmazási területe	Szociális/etikai célú projektek, nagy kockázatú innovációk, nehéz helyzetű csoportokat segítő projektek	<ul style="list-style-type: none">• Általános célú projektek• Üzleti beruházások, melyek az etikai kritériumokkal találkoznak		Erősíti a térségi szolidaritást
Speciális előnyei	Források elérésének egyensúlyát teszi lehetővé	Hosszú távú partnerségi viszonyok építhetők ki	<ul style="list-style-type: none">• Bankokkal való tárgyalás alapját teremti meg• Biztosított a projekt nyomon követése	Erősíti a bizalmat a térség jövőjében
Speciális hátrányai	Szociális felelősség hiányához vezethet	Viszonyai nem mindig illeszkednek a speciális projektekhez	Hiba kockázata	Időigényes feladatok
Támogatók	Közszféra szervei különböző térségi szinteken, PPP	Bankok	Kooperatív és garanciaalapok	<ul style="list-style-type: none">• Helyi lakosság• Helyi gazdasági szervezetek

10.5.7. Folyó pénzügyi juttatási (támogatási) intézkedések

A fejezetben arra kérdésre keressük a választ, hogy milyen, már létező pénzügyi támogatások találkoznak a fennálló szükségletekkel lokális szinten.

A támogatást nyújtó intézményeknek/szervezeteknek 3 fő típus van ezek:

- Kereskedelmi banki szektor (a beruházások finanszírozásának legnagyobb hányada innen származik)
- „Elősegítő-közvetítő” szektor (a kereskedelmi bankok és a projektgazdák közti összekötő szervezetek, szolgáltatások)
- „Alternatív szektor” (a finanszírozás különböző sajátos formáival)

A köz- illetve a magánszféra a 3 típus mindegyikében egyaránt képviselteti magát, nem egy esetben az ún. PPP (public private partnership) keretében.

10.5.8. Kereskedelmi banki szektor

A kereskedelmi bankrendszer sajátossága, hogy elvezeti a megtakarítások jelentős részét a piacról. A bankba fektetett lakossági megtakarítás kis költségigényű, rövid idő alatt látványosan gyarapodó és alacsony kockázatot jelentő formája a befektetéseknek. Negatívuma viszont, hogy ez a projekt-támogatás, különösen a kis projektek szempontjából kedvezőtlen jelenség, mert a bankba fektetett pénz ugyanis többségében nem a kis projektekhez kerül-, hacsak a projektgazdák nem képesek a bankhitelek igénybevételére. Ennek következtében az új üzletet beindítani szándékozók, kis projektgazdák nehéz helyzet-

ben találják magukat a rurális térségekben. A feltételek csak rosszabbodni fognak a várható tendenciák fényében.

A globalizálódó gazdaság és bankrendszer változásai nem segítik a helyi kis projektek fejlesztéseit, mert

- intenzívebbé váló verseny a bankszektor elemei közt
- a legnagyobb cégek az internet révén már az egész világra kiterjesztik működésüket /e-szolgáltatások/
- a kis, helyi bankok nem bírják a versenyt
- a jövőben ez utóbbiak eltűnésével is lehet számolni.

A rurális térségek projektgazdáihoz „közel álló” intézmények így vagy megszűnnek, vagy működésüket a versenykövetelményekhez igazítva kevésbé felelnek meg a helyi igénybevevők kívánalmainak.

Kutatások kimutatták, hogy két jellemző folyamat tapasztalható e téren:

- a bankok egyre inkább spekulációs tevékenységekre fordítják profitjukat (1);
- valamint elfordulnak a kevésbé profitképes (kisebb projektek, üzletemberek) partnerektől, és a nagyobb társadalmi felelősséggel járó feladatoktól (kulturális, környezetvédelmi projektek támogatása) (2).

Így a bankok tradicionális feladataik, potenciális üzletfeleik egy részéről lemondanak. A bankok működésében ráadásul területi különbségeket is tapasztalhatunk. Prosperáló gazdasággal „megáldott” térségben általában jóval alacsonyabb a banki kamatláb, mint a marginális, elmaradottabb gazdasági terekben (például mai Németországon belül a volt NDK és NSZK területek között közel 4%-os a hitelkamat különbség).

A kereskedelmi bankoknak ez a vonakodása a kockázatvállalástól, ellehetetleníti a helyi beruházásokat, következményként a társadalmi

kirekesztés/kirekesztődés potenciális áldozatainak (munkanélküliek, fiatal vállalkozók menedzsment-tapasztalat nélkül) tovább romló lehetőségeit okozva.

10.5.9. Elősegítő, közvetítő szervezetek

Az előbb ismertetett tendenciák, tények következtében egyre szükségesebbé válik a banki szolgáltatások és a helyi hitelszükségletek közötti rés áthidalása. Az alfejezet az ilyen feladatot ellátó szervezetekkel foglalkozik. Ezek fő előfordulási területe a lokális/regionális szint, hiszen itt alakíthatók ki a legnagyobb hatékonysággal a potenciális partnerek közt kapcsolatok. Az elősegítő-közvetítő munkának 3 fő típusa van:

- A támogatandó projekt, illetve a projektgazda előzetes elemzése: a projektek hitelkérelme elutasításának gyakori oka, hogy hiányoznak az előzetes pénzügyi elemzések, melyek célja a projekt életképességének vizsgálata, a későbbi visszafizetés teljesítés elmaradásának kizárása.
- „Indulókölcsön” vagy „bizalmon alapuló kölcsön”: A nem kiélegítő mértékű saját tőke is sokszor elutasítási alap a hitelkérelmek esetében; ezt a problémát áthidalandó egyes szervezetek „előkölcsönt”, induláshoz szükséges kölcsönt adnak a kérelmezőknek, vagy olyan kölcsön folyósításában állapodnak meg velük, melyek nem igényelnek garanciát, illetve a visszafizetésnél kamatot. Új üzlet beindításakor e lehetőségek különösen előnyösek.
- Garanciaalapok létrehozása: A hitelkérelmek elutasításának harmadik gyakori oka a megfelelő garanciák hiánya, a problémát áthidalandó jöttek létre az egyes garanciaalapok. Ezek létrehozatalát kezdeményezhetik, pl. kereskedelmi- és iparkamarák is.

E kezdeményezések jelentősége abban áll tehát, hogy áthidalják a kereslet-kínálat közti réseket, segítik új üzletek beindulását, így új munkahelyek teremtését a rurális térségben.

10.5.10. Alternatív finanszírozási szektor

Az alternatív finanszírozási formák célja specifikus szükségletek ki-elégítéséhez finanszírozási alternatívák felajánlása. Olyan szükségletekről van szó, melyek banki szolgáltatásokon keresztül nem finanszírozhatók (hatékonyan), de fontos szerepet játszanak a helyi társadalom és környezet (fenntartható) fejlesztésében. Az etikai alapú kölcsönös segítségnyújtás a '80-as években indult el- mára a finanszírozások egy meghatározó hányadát képviselik. Működési alapelveik két pillére az etikai (erkölcsi) megközelítés és a kölcsönös segítségnyújtás, a társadalmi-környezeti érdekeket (pl. munkahely-teremtés) szem előtt tartó szemlélet.

E témán belül is három főbb típus különíthető el:

- Helyi társadalom által létrehozott és egyéb civil szervezetek, leginkább egyesülés, együttműködés, társulás formájában működte-tett szervezetek. Céljuk általában közösségi (jóléti) szolgáltatások nyújtása a helyi lakosság számára azon szakterületeken, ahol a kereskedelmi bankok szerepvállalása nem megfelelő. Gyökereik-nek a '80-as években, Olaszországban illetve Franciaországban alakult szervezetek tekinthetőek. Altípusai a helyi kockázati tőke-társaságok, kölcsönös segély-kockázati tőketársaságok, pénzügyi együttműködések, önmenedzselt kölcsönösségi alapok, megosz-tott beruházások.
- „Etikai bankok” -etikai és nem kereskedelmi célzattal alakult ban-ki szervezetek. Létrehozói civil szervezetek, de politikai/kereske-delmi mozgalmak is lehetnek. A kiadvány négy példát (esettanul-

mányt) hoz az Unióból e szervezetekre: Banca Etica (Olaszország), Triodos Bank (Hollandia, majd Belgium), Cooperative Bank (Egyesült Királyság), Ökobank (Németország).

- A harmadik típusba sorolhatók azok a konvencionális pénzintézetek, amelyek fő tevékenységük mellett „etikai termékek” szolgáltatására is szakosodtak, így az alternatív szektor megjelenik a hagyományos kereskedelmi banki szektoron belül. Az általuk kínált két fő szolgáltatás:
 - etikai beruházások (etikai alapon kiválogatott cégekben részenyt vásárol a pénzintézet, ezzel támogatja a környezetvédelmi / munkahelyteremtő programokat
 - jóléti szolgáltatások nyújtásába fektetett pénztámogatás (életbiztosítás, kölcsönös segélyek a társadalmi kirekesztés/kirekesztődés elleni küzdelem részeként)

10.5.11. A LEADER programok határai és eredményei (tapasztalatok alapján)

Megvizsgáljuk, hogy a közösségi vidékfejlesztési kezdeményezések milyen eredményeket értek el a térségek/projektgazdák szükségleteinek kielégítésében, illetve milyen határai vannak a LEADER-akciók keretében végzett tevékenységeknek.

A LEADER kezdeményezések egyik fő tulajdonsága, hogy az Európai Strukturális Alap (ESF) finanszírozza, így a LEADER projektekben érvényesül az ESF sajátos megközelítése:

- Decentralizált finanszírozás
- Lokális partnerség
- Strukturális alapok rendszerébe tartozás (érvényesül a vonatkozó szabályozás, pénzügyi tervezés, stb.)
- Decentralizált pénzügyi döntéshozás

Fontos a finanszírozandó tevékenységekhez/kezdemenyezésekhez való közelség, az azokra való rálátás, ami a centralizált mechanizmusok helyett a decentralizációt helyezi előtérbe. Haszna, hogy az izoláció, a pénzügyi alapok elérhetetlensége ellen hat. Kutatások rámutattak, hogy a LEADER programok beindulásával a kedvezményezettek és a regionális hatóságok finanszírozási aktivitása megnőtt, az erősödő partnerség fokozta a jövőbe vetett bizalmat. Azon államokban, ahol a decentralizált támogatási rendszer még nem fejlődött ki tökéletesen, ott a LEADER jellegzetes bottom-up megközelítése nehezebben érvényesül. Ahol a LEADER csoportok alulról jövő kezdeményezései önállóbban érvényesülhetnek, ott ezzel párhuzamosan a decentralizáció is gyorsabban haladt előre.

10.5.12. Lokális partnerség, mint a banki finanszírozás garanciájának biztosítója

A LEADER programok előnye a helyi (lokális) partnerkapcsolatok kialakítása, amelynek eredményeként a projektgazdákcal kialakuló közelebbi kapcsolatok mellett a bankok befolyásolása, közvetítő szereplőként a támogatást igénylők és a pénzintézetek közti összhang elősegítése is pozitív eredményként értelmezhető. Ennek kialakulását az eredményezte, hogy az évek során egyes helyi akciócsoportok (LAG) a partnerségi hálózatukba sikerrel vonták be a banki szektor reprezentánsait, megindítva a tárgyalásokat a két fél (igénylők-szolgáltatók) között.

10.5.13. A strukturális alapok szabályozásának alkalmazása a pénzügyi tervezésben

A helyi LEADER programok helyi finanszírozására mutatunk be néhány megvalósult esetet:

LEADERFIDI	GALCOB	FILTARN
Garancia- és hitelegyesülés alakult meg, amelyet egy LEADER csoport hozott létre Olaszországban (Szardínia). Kölcsönöket biztosított új vállalkozások beindításához (kamat és garanciakötelezettség nélkül- ún. „Loan on trust forma”).	A helyi LEADER csoport alapította hitelegyesülés a Közép-nyugat Bretagne-ban. Pénzügyi támogatási eszközként kölcsönöket nyújtott helyi projektgazdáknak előnyös feltételek mellett (garanciakötelezettség és kamat nélkül, 3000-15000 EURO közti nagyságrendben), 5 éven belüli visszafizetési kötelezettséggel	Helyi kockázati tőkealap társaságként alakult, kis- és középvállalkozások létrehozásának segítésére. LAG kezdeményezésként indult, de nem LEADER finanszírozással.

A megvalósult LEADER programokat jellemző pénzügyi tervezések főbb tulajdonságai a következők:

- Viszonylag friss eszközök, még a stabilizáció fázisában. Relatív fiatal finanszírozási eszközökről van szó (a példák közül csak a FILTARN indult a LEADER I. előtt)
- Tipikusan „small scale”, kis projekt eszközök mely lokális szinten a leghatékonyabb. A kutatások, tapasztalatok szerint 100000 főt számláló terület az a határ, ahol hatékonyan alkalmazhatók a kis projektek finanszírozásának eszközei. Sokszor törvényi szabályozással rögzítik a földrajzi hatókört. Ez is erősíti a helyi jelleg tipikusságát.
- Pénzügyi eszközök, de nem segélyek. Hitelek, garanciaalapok, kockázati tőketársaságok, azaz nem egyoldalú segélyekről van szó
- A pénzügyi szolgáltatás együtt jár más szolgáltatástípusokkal. Technikai segítség, koordináció kapcsolódik sokszor a financiá-

lis segítségnyújtáshoz, amely tevékenységek előmozdítják a gazdasági szervezetek közötti hálózatok kialakulását, fejleszti a helyi gazdaság „szövetét”.

- Kiegészítő hatása a további pénzügyi források elérésének segítése (pl. önállóan bankhitelt elnyerni nem képes vállalkozások támogatása)
- A helyi közösséghez szilárdan rögzülő kapcsolati rendszer kialakulása
- Kiegészítésként oktatási szerepkör, illetve a helyi források helyben tartása. A helyi megtakarítások helyi befektetésekbe investálásának, munkahelyteremtésnek (és így a jövedelemszint növelésének) az ösztönzése, a közös tanulás, egymással való tapasztalatcsere előmozdítása
- A közszféra támogatásaitól való függés is erős
- Integráns részévé kell válnanak a nemzeti jogi szabályozásnak, kereteknek (Bár van, amelyik sajátos, különálló szerv)

Összességében a LEADER az eddigi tapasztalatok alapján meghatározó szerepet játszik a helyi megtakarítások hasznosításában. A LEADER II. azonban bebizonyította: az általa létrehozott pozitív hatások ellenére ezek a támogatások (pusztán a LEADER) egyedül nem elegendők a „small scale” projektek, innovatív tevékenységek megsegítésére.

10.5.14. A jövő kihívásai a LEADER programok eddigi tapasztalatai alapján

A LEADER programokra váró jövőbeli kihívások (finansziális szempontból):

- mely területeken áll rendelkezésre már elegendő tapasztalat a további építkezéshez

- melyek azok a támogatási formák, amelyeket még nem ismernek és használnak eléggé

Ezek alapján a jövőbeli kihívásokat 3 kategóriába lehet osztani:

- Azok a területek, ahol a finanszírozás új formái már elterjedtek, a gyakorlatban alkalmazzák őket. Itt a feladat szisztematikusan rendezni a tapasztalatokat és tanulságokat, majd ezek alapján javítani a végzett munka hatékonyságát (ide sorolhatók egyes direkt támogatások).
- Azok a módszerek, melyeket csak kevés LEADER csoport alkalmazott eddig, vagy sokan, de csak felületesen. Itt a cél a tapasztalatok elterjesztése, konzultációk szervezése, ahol az adott finanszírozási forma alkalmazásában már jártasabb csoportok beszámolnak ismereteikről.
- Még kevésbé alkalmazott (mondhatni nem felfedezett) eszközök; itt a jövő feladata az úttörő jellegű kezdeményezések támogatása, kísérleti programok indítása.

Utóbbi két esetben sok olyan kezdeményezés is van, melyek a LEADER-től függetlenül léteznek a városi terekben. Így a kapcsolatkialakítás nem csak az egyes rurális terek, de város és vidék között is szorgalmazandó.

A jövőre vonatkozó főbb feladatok:

10.5.15. Források elérhetőségének javítása, melyek terén elegendő tapasztalat áll rendelkezésre

Azon támogatási formák tartoznak ide, melyek terén meglehetősen sok tapasztalatra tettek szert az egyes LAG-ok. Mint korábban említettük, itt a tapasztalatok összegzése, konzultáció és az alapján további hatékonyság-növelés lehet a cél. Az ide tartozó finanszírozási tevékenységek célterületei széles skálát fognak be: a helyi kezdeményezé-

sek megvalósításától, a helyi közösség bankhitelek iránti bizalmának visszaállításán át, a növekvő környezettudatosságot elősegítő intézkedések támogatásáig. Ennek a már működő LEADER programokban 3 fő típusa van:

- *Financiális struktúrák partnerségbe bevonása*

A LEADER I-II programok során több LAG vont be bankokat a partnerségi kapcsolataikba, bár ezek sok pozitívummal nem szolgáltak, így a jövő feladata a hatékonyság növelése. További feladat az eddigi banki beavatkozások felülvizsgálata különböző szempontok szerint (az adott bank kiknek utasítja el a hitelkérelmét, és mely piaci szegmenseket célozza meg, stb.). A kialakított aktív partnerkapcsolatok nagy előnye, hogy lehetővé teszi a pénzügyi támogatások helyi szükségletekhez való igazítását.

- *Kollektív tárgyalás a fejlesztési támogatásokról*

Erősen ajánlott a néhány LAG által követett módszer, mely szerint a LAG-ok kollektíven lépnek fel a pénzintézetekkel való tárgyalás során, így a fokozódó pénzpiaci verseny miatt a bankok egyre előnyösebb ajánlatokkal állnak elő, hogy elnyerjék a LAG-ok együttműködését.

- *Ügynevezett elősegítő struktúrák*

Pénzügyi intézmények és helyi projektgazdák közötti közvetítő tevékenység végzésére létrehozott szervezetek. A LEADER csoportok, mivel helyi érdekek reprezentánsaiként képesek lehet hatékonyan ellátni az ilyen tevékenységekben való részvételt (pl. közvetítő szervezetek kialakításával, projektek életképességét vizsgáló szervezetek felállításával), a bankok tájékoztatását a helyi „befektetési lehetőségekről”.

10.5.16. Hitelek elérhetőségét gátló tényezők elemzése

Fontos feladata lehet a jövőben a LEADER csoportoknak, részét képezi a pontos meghatározása azon egyének/projektgazdáknak, akik hitelkérelmét a bankok elutasították (nők, művészek, fiatal ötletgazdák), illetve azon szektoroknak, melyek fejlesztése kardinális fontosságú a társág fejlődése szempontjából, de kevés támogatást kapnak a banki szférából.

10.5.17. Pénzügyi menedzsment-képzés, tanácsadás

Képzési programok indítása a térségben, egyes elhanyagolt területeken (pénzügyi, vállalkozási tanácsadás, pl. vállalkozások elindításához, megfelelő támogatási formák kiválasztásához; megjelenési formái: telefonos segélyvonalak, tanácsadó-irodák.

10.5.18. Etikai alapú szervezetek (civil kezdeményezések)

A LEADER kezdeményezések fókuszába kell, hogy kerüljenek a jövőben az etikai alapon történő finanszírozási kezdeményezéseket megvalósító civil szervezetek kialakítása és támogatása. A hitelekhez jutás hiánya ugyanis az alábbi „ördögi kört” indítja be: hitelekhez való hozzájutás korlátozott, diszkriminált → hanyatló gazdaság → csökkenő számú újonnan alapított vállalkozás → csökkenő jövedelmek → nagyobb ráutaltság az állam jóléti intézkedéseire. A LEADER csoportok kívánatos szerepe e témában például a bankok meggyőzése, hogy „nyissanak” a helyi munkahelyteremtés irányába.

10.5.19. A LEADER által még fel nem fedezett formák

A jövőbeni feladatok e támogatási, tevékenységi formák erősítése. Ide sorolható a LEADER csoportok szerepének célszerű növekedése a koordinációs tevékenységekben, a helyi etikai és kölcsönös segítség támogatásának irányításában. A LEADER kezdeményezések szerepe ugyanis az Európai Bizottság véleménye szerint a szociális integráció eléréséhez vezető úton kardinális lehet, segítve az etikai/kölcsönös segítségnyújtási szemlélet terjedését a rurális terekben. A LEADER által képviselt területi koordinációs megközelítés további kiterjesztése is javasolt. Összegezve a LAG-ok, mint a helyi fejlődés katalizátorai léphetnek fel a jövőben (bár e szerepet még csökkenti, hogy a vidéki térségek túlnyomó részében nincs meg a megfelelő számú életképes projektötlet).

10.6. Helyi menedzsment és finanszírozás a LEADER-ben

Forrás: LEADER – from Initiative to Method, Guide to teaching the LEADER Approach, Chapter 9, LEADER European Observatory, 2002

A fejezetet szerkesztette: William Van Dingenen

Az érdekelt rétegekhez a lehető legközelebb álló menedzsment képezi az egyik olyan alapvető eszközt, amelyet a LEADER csoportok igénybe vehetnek a területen kifejtett tevékenységükhöz. Ez nem csak a projektek támogatására vonatkozó döntéshozatalra érvényes, néha még az említett finanszírozások közvetlen menedzsmentjére is alkalmazták.

Ebben a fejezetben a szubszidiaritás elvével és a decentralizált finanszírozási és igazgatási eljárásokkal foglalkozunk. Valamint a

helyi fejlesztési forrásokhoz való hozzáférés kérdésével. A pénzügyi forrásokhoz való hozzáférés komolyan gátolhatja az új tevékenységek létrehozását és a projektek megjelenését, főként a kisebbeket.

A második részben bemutatjuk, hogy a LEADER csoportok rendelkezésére számos finanszírozási eszköz áll, különösen, hogy a közösségi szabályozások – a pályázati támogatások mellett – az Európai Strukturális Alapok pénzügyi tervezés céljából való felhasználását is megengedik.

A helyi finanszírozással és menedzsmenttel kapcsolatos problémák

Összeegyeztetni

Egyszerűsítés	↔	Felelőségek átláthatósága
Konvergencia	↔	Felelősség és ellenőrzés
Decentralizáció	↔	A nemzeti közigazgatási hagyományok tisztelete

A pénzügyi forrásokhoz való hozzáférés a helyi fejlesztés alapvető problémája. A támogatások odaítélésének és/vagy a forráskeresés képessége az egyike azoknak az eszközöknek, amelyek a LEADER csoportoknak rendelkezésére állnak programjaik menedzseléséhez.

A támogatások odaítélésével és menedzselésével kapcsolatos döntéshozatal decentralizációja összhangban áll a LEADER megközelítéssel, és gyakorlatilag a finanszírozási döntések meghozatala és végrehajtása sokszor a helyi akciócsoportok feladatát képezi.

Ebben a vonatkozásban a helyi döntéshozatali kapacitás a helyi akciócsoportok fejlesztési stratégiájának részét képezi. A „mozgósítási intézkedések”, a menedzsment és a finanszírozás összehangolása a helyi akciócsoport kötelelességeinek szerves részét képezi.

Ehhez számos problémát kell megérteni:

- Az egyszerűsítés és az átláthatóság összeegyeztetése – ez a támogatási mechanizmusok egyszerűsítését jelenti, amivel egyidejűleg a közpénzek menedzselésével kapcsolatos felelőségek megállapításának átláthatóságát és érthetőségét is biztosítják.
- A konvergencia, valamint a felelősség és ellenőrzés összeegyeztetése - a LEADER csoportok néha a kedvezményezettekkel való konvergencia szükségessége, valamint a támogatással kapcsolatos felelősség és a felette gyakorolt ellenőrzés szükségessége között őrlődnek, amelyek együtt járnak a közigazgatási szervektől és a kijelölt szervezetektől átvett feladatokkal. Ezek a hatáskörök a kedvezményezettek függetlenségének biztosítását teszi szükségessé.
- A decentralizáció és a nemzeti közigazgatási hagyományok összeegyeztetése – mivel itt a szubszidiaritás elvét alkalmazzák, a „decentralizáció” mértéke az Európai Unió egyes tagállamainak és régióinak közigazgatási hagyományaitól függ.

Az esettől függően, íme néhány az irányítási rendszer (menedzsment) kiválasztásában figyelembe vett paraméterek közül: a tagállam által az Európai Bizottsággal való megállapodás alapján kiválasztott beavatkozási forma („operatív program” vagy „decentralizált fejlesztés”).

tési alap”), a pénzügyi támogatás nagysága, a közpénzekből történő társfinanszírozásra vonatkozó nemzeti és regionális szabályozások, a struktúra típusa (közszervezet, magánszervezet, kevert), amelynek keretében a helyi akciócsoport működik.



Minden LEADER területen, a támogatás finanszírozására vonatkozó döntés (a támogatandó projektek kiválasztása, a leosztott összegek stb.) elsősorban a helyi akciócsoport felelősségét képezi. Ezzel szemben, jelenleg az Európai Unióban különböző finanszírozás menedzselési formák működnek:

- A pénzügyi menedzsmentet közvetlenül a helyi akciócsoportok biztosítják, amely bankgaranciákat vagy biztosításokat feltételez. Ez a rendszer elsősorban Portugáliára, Írországra és Spanyolország legnagyobb részére jellemző. E modellben a decentralizált fejlesztési alapok és az ex post facto ellenőrzés elvét alkalmazzák, illetve a helyi akciócsoportok bizonyos autonómiával rendelkeznek, feltéve, hogy tiszteletben tartják a három

Strukturális Alap jogosultsági kritériumait. Sok LEADER csoport egészen a mikro-helyi szintig menően alkalmazta a decentralizáció elvét, legalábbis tevékenységeik egy részénél.

- A pénzügyi menedzsmentet a helyi közigazgatási szervek biztosítják. Ez a rendszer főként Finnországra és az olasz Bolzano tartományra jellemző.
- A pénzügyi menedzsmentet a regionális és nemzeti hatóságok biztosítják. Ezt a rendszert választotta Belgium, Franciaország, Svédország, Dánia, számos német tartomány és Anglia.

Nem megvalósítható, és nem is kívánatos, hogy a különböző támogatási formák viszonylagos értékét általánosságban ítéljük meg, mivel az a fontos, hogy kialakítsák a legmegfelelőbb egyensúlyt egyfelől a csoportok hatékonysága, rugalmassága és döntéshozatali autonómiája, és másfelől a közalapok menedzselésének szigorú feltételei között.

A nemzeti és regionális közigazgatási szervek általában a decentralizációnak ezt a formáját pozitív tényezőnek tekintették. Valóban, azokon a helyeken, ahol a menedzselés megfelelően történt, a közösséghez a lehető legközelebb hozott támogatások hatékonynak bizonyultak a kezdeményezések ösztönzésében és a magánbefektetések szempontjából kedvező feltételek kialakításában.

Ennek ellenére, ezek a rendszerek nem mindig voltak annyira rugalmasak és gyorsak, mint amennyire remélték. Sok esetben túlságosan elbonyolították őket, és olyan bürokráciához vezettek, ez pedig ellentmond a helyi szükségletekkel. Ezek a nehézségek néha aláásták a Kezdeményezés zökkenőmentes működését.



A támogatások menedzselésének és az ezzel kapcsolatos döntések felvállalásával a helyi akciócsoporthok megerősítik képességüket, hogy teljesítsék a következő célkitűzéseket:

- Biztosítani a helyi akciócsoporthok, mint a helyi fejlesztésben szerepet játszó tényezők hitelességét;
- Azonosítani és támogatni az új kezdeményezéseket;
- Támogatni a projektvezetőket, és megbízni elképzeléseikben, ötleteikben – a LEADER számos kis méretű projektnek nyújt támogatást a kezdeti fázisban a megvalósíthatósági tanulmányok finanszírozásával, az „ötlettől a projekt kidolgozásáig” folyamat támogatásával és a nem materiális (eszmei) befektetések révén, amelyeket más programokban nem finanszíroznak;
- A rendszeres közvetlen szerződések segítségével a kedvezményezettekkel együtt monitorizálni a projekteket;
- Ösztönözni a kedvezményezetteket/projektvezetőket, hogy más helyi kollektív kezdeményezésben is részt vegyenek (tanácsadás, közös tanulás és projektek, tapasztalatcsere stb.);

- Kapcsolatot teremteni, hidakat építeni a helyi fejlesztésben résztvevő szereplők között;
- Az esetleg megjelenő új szükségletekhez igazítani a helyi fejlesztési terveket;
- Ösztönözni a helyi projektekbe történő magánbefektetéseket.

A támogatások képezik a LEADER keretében létező leggyakoribb finanszírozási formát. Ez az egyéni vagy kollektív érdekeltségű projektek közpénzekből való finanszírozását jelenti. Az ilyen támogatások, amelyeket az európai alapokból vagy a nemzeti közpénzekből közösen finanszíroznak, a projektek pénzügyi szükségleteinek igen különböző hányadát fedezik, a projekt típusa és a terület típusa függvényében. A finanszírozás fennmaradó részét a projektvezető biztosítja.

Bizonyos esetekben, főként a kis méretű projektek esetében, amelyek néha a leginnovatívabb projektek is egyben, a projektvezető(k) rendelkezésére álló erőforrások és garanciák nem elegendők. A néha jelentéktelen összeg nélkül, amelyre szükségük van, fennáll a veszély, hogy ezeket a projekteket soha nem indítják el. Ez a következő projektekre érvényes: az egy vagy két személy által kezdeményezett kis méretű projektek, a bankok szempontjából érdektelen kulturális vagy közösségi projektek, valamint a nők vagy hátrányos helyzetű személyek által vezetett projektek, akik esetében a saját vállalkozás új kezdetet jelentene.

Jóllehet az említett projektek és célcsoportok finanszírozására szolgáló különleges finanszírozási formák léteznek, a helyi akciócsoportok mindeddig csak kis mértékben vették őket igénybe. Az európai programok engedélyezik ezeket az alternatív finanszírozási formákat, feltéve, hogy az általuk alkalmazott pénzügyi tervezési módszerek megfelelnek az európai szabályozásoknak.

Annak a pár helyi akciócsoporthoz az esetében, amely kipróbálta ezeket az alternatív finanszírozási formákat, ez általában a következő formákat jelentette: garanciaalapok létrehozása, amelyek célja rendszerint a projekttel kapcsolatos pénzügyi kockázatok fedezése volt; befektetési tőke alapok létrehozása a tervezett vállalkozás forgótőkéjének biztosítása céljából; kockázati tőke alapok létrehozása a megalapított cégek résztulajdonának megszerzése céljából.

Ennek ellenére, a használt formától függetlenül, a helyi fejlesztési projektek finanszírozását a következő etikai követelményektől teszik függővé:

- a kedvezményezettek felhatalmazása, ezáltal biztosítva, hogy a projektjük hozzájárul a helyi dinamikához;
- hitelintézmények bevonása annak biztosítása érdekében, hogy a külső pénzügyi piacok csábítása ellenére továbbra is figyelembe veszik a helyi szükségleteket;
- a közpénzek minél szélesebb körben való felhasználására törekednek, azáltal, hogy ahol csak lehetséges, nem támogatásokat, hanem kölcsönöket biztosítanak.

Gyakorlatilag a helyi akciócsoporthoz számos támogatási rendszerbe vehetnek igénybe:

- A pénzügyi tervezés diverzifikációja, például arra használva a LEADER alapokat, hogy a projekthez illő pénzügyi termékeket hozzanak létre, így például garancia alapokat stb.
- Közvetítőként járnak el a hitelintézmények és a kis méretű projektek vezetői között, hogy megkönnyítsék az utóbbiak bankhitelekhez való hozzáférését; felkeltik a bankok érdeklődését társulásokba és kockázatos vállalkozásokba való bevonásuk révén.
- Hasznosítják a helyi megtakarításokat.

- Ösztönzik a részvételt vagy részt vesznek az alternatív finanszírozási rendszerekben („erkölcsös” bankok, kölcsönök nyújtása érdekszövetkezeteknek stb.)

**A vidéki területeken
megvalósított pro-
jektek profilja**



**Tendenciák a pénzü-
gyi szolgáltatások
területén**

A keres és kínálat közötti szakadék növekedése

A helyi szükségletek és a bankhitelek közötti növekvő szakadék alááshatja egyes projekteket, különösen a leginnovatívabb projekteket vagy a hátrányos helyzetű csoportok által vezetett projekteket. Ezt a szakadékot a pénzügyi piac összpontosulási tendenciája, illetve a vidéki bankfiókok számának csökkenése okozta.

A finanszírozással kapcsolatos nehézségek különböző forrásokból erednek:

- A vidéki területeken megvalósított projektek – kis méretű projektek vezetői, szétszórtan dolgozó projektvezetők (földrajzi eloszlás, és a kis, kevésbé ismert tevékenységi ágazatok); kockázatos projektek (a projekt megvalósíthatóságával kapcsolatos bizonytalanság).
- A pénzügyi szolgáltatások terén jelentkező aktuális tendenciák:
- a banki szolgáltatásoknak a földrajzi területek egyesítése útján való integrálása oda vezetett, hogy a döntéseket a vidéki gazdaságoktól egyre távolabb, a városokban összesítik;

- a vidéki bankfiókok kiterjedt hálózatát általában a vidéki megtakarítások nagy részének megszerzése szempontjából tekintik hasznosnak, amelyek azonban nem rendelkeznek a projektek finanszírozásához szükséges eszközökkel: egyre kevesebb vidéki megtakarítást szánnak a vidéki területeken történő befektetésekre (gyakran 25%-nál is kevesebbet).



Három lehetséges eszköz áll rendelkezésre a támogatási kereslet és kínálat közötti szakadék áthidalásához és a két oldal összeegyeztetésének elősegítéséhez:

Beavatkozás a keresleti oldalon

A Tarn des Montagnes-i LEADER csoport (Midi-Pyrénées, Franciaország) „a projektek húzóhálós halászásának” nevezte saját stratégiáját, amely intenzív, rövid időtartamú, általában három hónapos helyi „mozgósító akciók” szervezéséből áll; ennek célja

azonosítani az összes létező kezdeményezést vagy lehetséges projektet, biztosítani általános koherenciájukat, és mindenekelőtt a projekthez illő szakmai támogatást biztosítani mindegyik projekt számára. Az összes azonosított projektet figyelembe vesznek, típusuktól vagy méretüktől függetlenül. Megvizsgálják a projektek megvalósíthatóságát, és ha az eredmények kedvezőek, azonnal kezdeményezik a támogatási folyamatot.

Beavatkozás a kínálati oldalon

Számos eszköz áll rendelkezésre:

- sok LEADER csoport hitelintézményeket is bevont a társulásokba;
- a spanyolországi Aragóniai Vidékfejlesztési Hálózat (Aragone-se Rural Development Network) példáját követve, néhány helyi akciócsoport hálózatot épített ki, hogy jobb hitelfeltételek elérése céljából együttesen, kollektíven folytassanak tárgyalásokat a bankokkal.

Továbbá, annak köszönhetően, hogy a finanszírozási feltételek közé etikai kritériumokat is bevezettek, remélhetőleg sokkal hatékonyabbá válik majd a kínálat és a kereslet megfeleltetése. Ezek olyan etikai kritériumok, amelyeket vagy a kereskedelmi bankok kötnek ki az általuk biztosított támogatás egy részére, vagy alternatív etikai finanszírozási rendszerek lehetnek.

A szakadékok áthidalása

Különleges struktúrák létrehozása a „hiányzó kapcsolatok” kialakítása céljából, például a következők bevezetésével:

- információs és kommunikációs funkciók (a megtakarítások tulajdonosainak tájékoztatása a helyi befektetési lehetőségekről);

- a kereskedelmi eszközök kiegészítésére irányuló finanszírozás, amely a projektek kezdeti fázisának finanszírozási eszközét képezheti abban az esetben, ha még nem nyerték el a projekt támogatóinak bizalmát;
- a támogatók által támasztott követelmények teljesítését biztosító mechanizmusok, amelyeknek a kérelmezők előzőleg nem tudtak megfelelni. Ez elsősorban az olyan garancia alapokra alkalmazható, amelyeket a projektvezetők által felvett bankkölcsönök részleges biztosítására hoztak létre;
- a pályázók egyesítése jobb kollektív feltételek elérése érdekében.



A projektvezetőkkel a finanszírozás decentralizációja révén kialakított szorosabb kapcsolatok mellett, a LEADER csoportok képesek voltak helyi szinten is befolyásolni a vidéki bankokat, valamint a hitelintézmények és a kérelmezők között közvetíteni.

Egyes vidéki területeken a LEADER keretében létrejött helyi társulási formák elősegítették, hogy kiváltságos kapcsolatokat alakít-

sanak ki a hitelintézményekkel. Egyes helyi akciócsoportok, különösen Spanyolországban, a bankszektor azon képviselőit is bevonták a társulásokba, akikkel sikerült megállapodást kötni. A projektvezetők szempontjából általában előnyösnek bizonyult ilyen szövetségeket kötni.

Ez a pénzügyi önállóság megerősíti a helyi társulásokat és a helyi akciócsoportok jogosultságát a következők révén:

- a szükségletekre való rugalmas reagálás képességének kialakítása;
- helyi tárgyalási kapacitás kialakítása;
- a helyi hitelintézményeket is magába foglaló platform biztosítása.

Három terület, három különböző pénzügyi tervezési forma



- A „GALCOB kezdeményezés”: pénzügyi támogatás vállalkozások létrehozásához (Anglia, Franciaország)

A Centre-Ouest Bretagne-i LEADER csoport által létrehozott „GALCOB kezdeményezés” nevű egyesület 1993 óta nyújt köl-

csönöket a projektvezetőknek. Ezek érdekszövetségeknek nyújtott, garanciák vagy kamatok nélkül kölcsönök, öt éven belül visszatérítendő, 3000 és 15000 euró között mozgó összegek. A felsorolt kölcsönzési feltételek a közszervezetek és magánszemélyek együttes fellépésének köszönhetően váltak lehetségessé, egy finanszírozási és tanácsadási rendszeren keresztül.

- *„LEADERFIDI”: pénzalapok biztosítása kollektív garanciákhoz és az érdekszövetkezeteknek nyújtott kölcsönök támogatásához (Szardínia, Olaszország)*

A LEADERFIDI-t 1996-ban kezdeményezte az Anglona Monte Acuto-i csoport a helyi kis- és közepes vállalkozások, valamint az új vállalkozások támogatása céljából. Szardíniában a pénz igen drága, és a leendő kölcsönzők nem képesek biztosítani az igényelt garanciákat. 1998 óta egy pénzügyi szövetkezet felelős a pénzalapok menedzseléséért. A közszektor különböző struktúrái által támogatott szövetkezet ma már 100 tagot számlál.

- *RADR: a helyi akciócsoportok szakmai és pénzügyi társulásai (Aragónia, Spanyolország)*

1996-ban 13 aragóniai LEADER csoport létrehozta az „Aragóniai Vidékfejlesztési Hálózatot”, hogy előmozdítsák az egymással való együttműködést, és kollektíven tárgyaljanak mind a közigazgatási szervekkel, mind a hitelintézményekkel. A hálózat megállapodást kötött Aragónia vezető helyi bankjával, és ez alapján speciális hiteleszközöket, valamint számos helyi akciócsoport részvételével megvalósított projekt elindításához szükséges támogatást kapott a banktól.

10.6.1 Összefoglalás

A pénzügyi forrásokhoz való hozzáférés komolyan gátolhatja az új, főként kisebb tevékenységek létrehozását és a projektek megjelené-

sét. A pénzügyi forrásokhoz való hozzáférés a helyi fejlesztés alapvető problémája.

A LEADER csoportok részére számos finanszírozási eszköz áll rendelkezésre, különösen, hogy a közösségi szabályozások – a pályázati támogatások mellett – az Európai Strukturális Alapok pénzügyi tervezés céljából való felhasználását is megengedik. Egyes vidéki területeken a LEADER keretében létrejött helyi társulási formák elősegítették, hogy kiváltságos kapcsolatokat alakítsanak ki a hitelintézményekkel.

Három lehetséges eszköz áll rendelkezésre a támogatási kereslet és kínálat közötti szakadék áthidalásához és a két oldal összeegyeztetésének elősegítéséhez.

Láthattuk, hogy három területen, három különböző pénzügyi tervezési forma alakult ki.

Fogalomtár

Konvergencia

Szubszidiaritás

Decentralizáció

Operatív program

Társfinanszírozás

Közszervezet

Magánszervezet

Akciócsoport

Társfinanszírozási formák

Bankgarancia

Ex post facto ellenőrzés elve



Autonómia
Monitoring
Innovatív
Koherencia

Ellenőrző kérdések

Melyek a helyi finanszírozással és menedzsmenttel kapcsolatos problémák?

Sorolja fel a helyi akciócsoport kötelességeit!

Milyen finanszírozás menedzselési formák működnek az Európai Unióban?

A helyi akciócsoportok, a támogatások menedzselésével és az ezzel kapcsolatos döntések felvállalásával milyen célkitűzéseket teljesítenek?

A LEADER milyen kis méretű projektnek nyújt támogatást a kezdeti fázisban?

Milyen veszélyek állnak fenn a projekt megghiúsulására?

Milyen alternatív finanszírozási formákra van lehetőség a LEADER-en belül?

Melyek az etikai követelmények a helyi fejlesztési projektek finanszírozását illetően?

A helyi akciócsoportok milyen támogatási rendszert vehetnek igénybe?

Milyen okokból erednek a finanszírozással kapcsolatos nehézségek?

Melyek a „a projektek húzóhálós halászásának” jellemzői?

Mi a célja „a projektek húzóhálós halászásának”?

A kínálati-keresleti oldal közötti szakadékok áthidalása milyen struktúrákkal lehetséges?

Mikor lesz nagyobb a helyi akciócsoporthoz a jogosultsága?

Hol alakult ki „GALCOB kezdeményezés”?

Mi a „GALCOB kezdeményezés”?

Mi a „LEADERFIDI”?

Mi a RADR?

10.7 A közösségi felmérés – ‘Village Appraisal’

Írta: Nemes Gusztáv, szociológus, az MTA KTK kutatója

A ‘village appraisal’ – avagy ‘közösségi felmérés’ az 1970-es évek óta sikerrel használt módszer az angol vidékfejlesztésben. Magyarországon a Közösségfejlesztők Egyesülete az 1990-es évektől kezdve alkalmazza az eljárást. A módszer lényege, hogy némi külső szakmai segítséggel egy faluközösség feltárja a helyi problémákat és a meglévő erőforrásokat, és megpróbál széles körben támogatott stratégiai elképzeléseket kidolgozni saját jövőjének felvirágoztatására. A munkába gyakran bevonják a helyi non-profit szervezeteket, fejlesztési szövetségeket és az önkormányzatot, a kezdeményezés azonban jellemzően civil oldalról érkezik. A módszer, némi módosítással jól alkalmazható lenne a helyi LEADER programok valódi partnerségen alapuló, ‘bottom-up’ kidolgozása és a partnerségek megalakítása során.

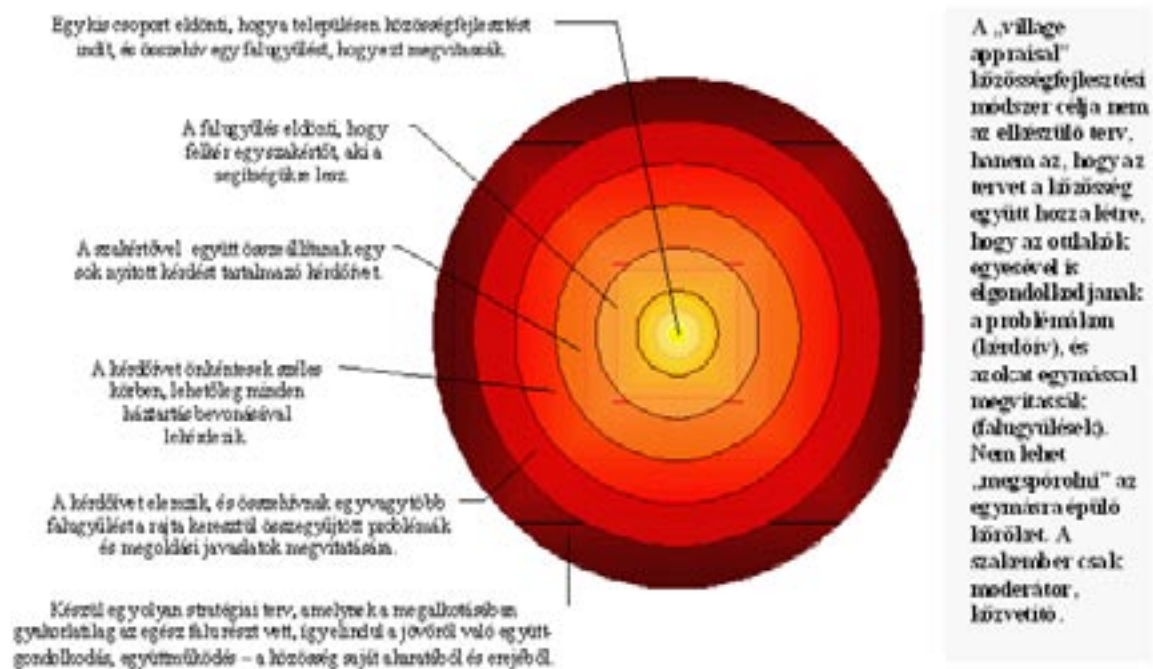
A gyakorlatban a következő zajlik:

A faluban működő civil egyesület eldönti, hogy belevág az értékelésbe, erre lehetőleg megszerzi a falu vezetőségének támogatását, próbál anyagi forrásokat találni, és felkér egy külső szakértőt. (Egészen kicsi

költségvetés elegendő, a munka túlnyomó részét önkéntesek végzik.) Ezután tájékoztatják a helyi lakosságot (helyi újságon, faliújságon, hangosbemondón, előszóban stb.), majd összehívják az első 'falugyűlést', illetve nyilvános közösségi beszélgetést szerveznek. Itt a külső szakértő segítségével, részletesebb tájékoztatást adnak, közös 'brainstorming' (ötletroham) segítségével összegyűjtik azokat a témákat, problémákat, lehetőségeket, amelyekkel foglalkozni kellene, és önkénteseket keresnek a további munkához. Ezután a külső szakértő segítségével összeállítanak egy kérdőívet, amit az önkéntesek végigkérdeznek a faluban, lehetőleg minden háztartásban, vagy ha ez nem lehetséges, akkor valamilyen minta alapján, minél több érdeklődő bevonásával. A kérdőív *nem* tudományos elemzésre vagy statisztikai adatok gyűjtésére szolgál. Jellemzően sok nyílt kérdést tartalmaz, és célja az információgyűjtés mellett az, hogy felkeltse a lakosság érdeklődését, gondolatokat ébresszen, és lehetőleg minél több különböző panaszt, ötletet, szándékot összegyűjtsön.

Az önkéntesek a külső szakértő segítségével elemzik a kérdőíveket, és egy második falugyűlésen előadják az eredményt a lakosságnak. Ezzel az alkalommal, éppen az előzmények miatt általában már sokkal nagyobb az érdeklődés. Sokan eljönnek a gyűlésre, gyakran ütköznek különböző érdekek és elképzelések, akár heves vita is kialakulhat a résztvevők között. A gyűlést a külső szakértő vezeti, az ő feladata a mediáció és az érdekkülönbségek egyeztetése. A második falugyűlést, ha van rá igény, több is követheti. Az értékelés egyik fontos végeredménye általában valamilyen stratégiai cselekvési terv, vagy egyszerűen a helyi lakosság problémáit és vágyait hűen tükröző, széles körben elfogadott dokumentum, mely helyi rendezési tervek, vidékfejlesztési programok bázisául szolgálhat. A másik, talán még fontosabb eredmény, a lakosság gondolkodásában beálló változás („kell törődnünk a jövőnkkel, összefogva képesek lehetünk a problémák megoldására...”), valamint a növekvő civil aktivitás, és

szerencsés esetben olyan, helyi önkéntesekből álló 'kemény mag' kialakulása, melyre eredményesen lehet építeni a későbbi vidékfejlesztési programok során.



Forrás: Saját szerkesztés.

Ajánlott Irodalom:

Chambers, Robert: The origins and practice of participatory rural appraisal. World Development. Volume 22, Issue 7 , July 1994, Pages 953-969

Percy, Rachel: Gender analysis and participatory rural appraisal: assessing the current debate through an Ethiopian case study involving agricultural extension work. *International Journal of Educational Development* 19 (1999) 395–408



Vercseg Ilona: Legalább ennyit a közösségfejlesztésről, Országos Egészségfejlesztési Intézet, Budapest, 2004. http://www.oefi.hu/fuzetek/legalabb%20ennyit_web.pdf

Varga A. Tamás, Vercseg Ilona: Községfejlesztés (Letölthető a Községfejlesztők Egyesületének honlapjáról: www.kka.hu)

VARGA A. TAMÁS - VERCSEG ILONA: Település, közösség, fejlesztés. Tapasztalataink a helyi társadalmi-kulturális fejlesztésről. Bp.1991. Országos Közművelődési Központ Módszertani Intézete

VERCSEG ILONA: Község - Eszme és valóság - Bp.1993. Községfejlesztők Egyesülete /Parola füzetek

Vercseg Ilona (szerk.): Községfejlesztés és munkahelyteremtés. Bp. 1997. Községfejlesztők Egyesülete /Parola füzetek/

White, L. and Taket, A.: Beyond appraisal: Participatory Appraisal of Needs and the Development of Action (PANDA) Omega, Volume 25, Issue 5, October 1997, Pages 523-534

Internet:

SZEKE Honlap: <http://www.szeke.ro/>

CHRISTCHURCH Village Appraisal 1999:

<http://www.welney.org.uk/Christchurch%20Village%20Appraisal.htm>

Chiddingfold Village Appraisal in association with the Countryside Agency: <http://villageappraisal.chidd.org/>

Village Appraisal - Is this a Case of Elegant Power? :

<http://www.caledonia.org.uk/appraisa.htm>

Ampney Crucis Village Appraisal Update, Summary of results and recommendations 1999.: <http://www.ampneycrucis.f9.co.uk/appraisal.htm>



Fogalomtár: közösségi felmérés, közösségfejlesztés, village appraisal

Feladat:

1. Foglalja össze röviden a közösségi felmérés (village appraisal) módszerének lényegét!

Kérdések:

1. Mi a szerepe a közösségi felmérésben a szakértőnek?
2. Mi a szerepe a közösségi felmérésben a kérdőíves lekérdezésnek és a falugyűlésnek?
3. Véleménye szerint miben különbözhet a közösségi felmérés során elkészült stratégiai terv egy, megbízott külső szakértő által készített stratégiai fejlesztési tervtől? (gondolkodtató kérdés)
4. Hallott-e, olvasott-e olyan településről, ahol alkalmazták a közösségi felmérés (village appraisal) módszerét? Hallott-e, olvasott-e más, hasonló eljárásról?