



Projektfejlesztés a szociális gazdaságban

Képzési elektronikus segédanyag

Szerkesztette: Dr. Podruzsik Szilárd, Vadovics Kristóf és Viszlay Zsuzsanna

A projekt az EU társfinanszírozásával, a Nemzeti Fejlesztési Terv Humánerőforrás-fejlesztési Operatív Programja keretében valósult meg.

Tartalom

Bevezető		4
1.	<i>A szociális gazdaság</i>	5
1.1	A szociális gazdaság kialakulása	5
1.2	A szociális gazdaság szerepe a foglalkoztatásban	5
2.	<i>Az Európai Unió támogatási rendszere</i>	6
2.1	Pár gondolat bevezetésként.....	6
2.2	Az EU költségvetése	6
2.3	Strukturális Alapok általában	7
2.4	A Strukturális Alapok szerkezete Magyarországon	8
2.5	Közösségi Programok	10
2.6	Konklúzió	11
3.	<i>Projektmenedzsment alapok</i>	12
3.1	A projekt	12
3.2	Projekt ciklus menedzsment.....	13
4.	<i>A kezdeményezés fázisa</i>	14
4.1	A projekt kezdeményezés általános lépései:.....	14
4.2	A projekt ötlet.....	14
4.3	Problémák	15
4.4	SWOT elemzés	15
5.	<i>A tervezés fázisa</i>	16
5.1	Projektterv elkészítésének menete.....	16
5.2	Az operatív célok meghatározásának módszertana; a problémafa és a célfa elkészítésének módszere	17
5.3	Projekt célok meghatározása	18
5.4	Megvalósítási ütemterv – Munkaterv	21
5.5	Humán erőforrás-terv	21
5.6	Kommunikációs terv	24
5.7	A pénzügyi terv	25
5.8	A logikai keretmátrix (logframe) módszer	27
5.9	Időtervezés	28
5.10	Megvalósíthatósági tanulmány(ok) készítése.....	29

6.	<i>Pályázatkészítés</i>	30
6.1	Projektek és pályázatok összefüggései.....	30
7.	<i>A projekt megvalósítása</i>	35
7.1	Szerződéskötés	35
7.2	Közbeszerzés lebonyolítása.....	35
7.3	Projekttevékenység lebonyolítása	36
7.4	A program adminisztrációs rendjének és monitoring rendszerének kialakítása	36
7.5	Kommunikáció és disszemináció.....	37
8.	<i>Ellenőrzés, értékelés, projektzárás</i>	38
8.1	Projektzárás.....	38
8.2	A projekt értékelése	39
8.3	Folytatás?	40
9.	<i>Záró gondolatok</i>	41

Bevezető

Az első fejezetben a projekt fejlesztési ismeretek bemutatása előtt pár szóban tisztázni szeretnénk, hogy miként is alakult ki a szociális gazdaság alapelve az Európai Unióban, mi a szerepe a foglalkoztatás terén és miért is fontos ebben a szektorban a pályázati ismeretek elsajátítása.

A második fejezetben áttekintjük az EU támogatási rendszerét abból az aspektusból, hogy kiemelten milyen források állnak rendelkezésre a szociális gazdaság projektjei számára.

Könyvünk harmadik része – harmadik, negyedik és ötödik fejezetek – a projektek tervezésére és azokra a módszertani eszközökre (SWOT, Logikai Keretmátrix, stb.) koncentrálnak a Projekt Ciklus Menedzsment keretét alkalmazva, melyek segítségével kidolgozhatjuk a szociális szektorban felmerülő problémák leküzdésére szolgáló javaslatainkat.

Az előző részben kialakított projektekhez szükséges források megszerzése közül az EU-s támogatások elnyeréséhez szükséges pályázatok elkészítését tekintjük át a hatodik fejezetben, hogy miként is zajlik egy pályázati folyamat, beleértve a pályázatok elkészítésének és bírálatának menetét.

Végül, az utolsó két fejezetben azt a feltételezést követve, hogy sikerült a kifejlesztett projektünkre forrást, elsősorban pályázati forrást szereznünk, megvizsgáljuk azokat a legfontosabb lépéseket, melyek nélkülözhetetlenek a projektek lebonyolításához, megvalósításához.

1. A szociális gazdaság

1.1 A szociális gazdaság kialakulása

A szociális gazdaság alapelveinek gondolata Franciaországból származik, ahol – Európában első ízben – már az 1980-as évek elején, *kormányzati szinten* is megalkották, majd a *kormányzintű elfogadás* folyamata kiterjedt más Európai Unió tagállamokra is.

Négy országban (Franciaország, Belgium, Svédország és az Egyesült Királyság) a szociális gazdaságért felelős miniszteri posztot is létrehoztak, illetve más országokban is szakosodott minisztériumok, vagy államtitkárságok jöttek létre. Mindemellett, a szociális gazdaság szereplői teljes egészében a civil társadalomban maradtak és bizonyos részei (pl.: a szövetkezetek) politikai szereplőkké váltak.

1990-ben az EU intézményei hivatalosan is elismerték a szociális gazdaságot.

- Az EU Bizottsága már 1989-től támogatja a szociális gazdaságot nemzetközi konferenciák megrendezésével,
- A Luxemburgban megrendezett Európai Foglalkoztatási Csúcs úgyszintén hivatalosan elismerte a szociális gazdaságot 1997-ben.

1.2 A szociális gazdaság szerepe a foglalkoztatásban

Az Európai Unió Tanácsa a következőképpen fogalmaz a tagországok foglalkoztatási politikájának 2001. évi irányelveiről szóló határozata alapján:

„A tagállamok támogatják a szociális gazdaság versenyképes fejlődésének és munkahelyteremtő képességének fokozására irányuló intézkedéseket, különösen azokat, amelyek olyan áruk termelését és szolgáltatások nyújtását biztosítják, amelyek a piac által még ki nem elégített igényekkel kapcsolatosak, és megvizsgálják ezen intézkedések bármely akadályát, azzal a céllal, hogy csökkentsék.”

2. Az Európai Unió támogatási rendszere

2.1 Pár gondolat bevezetésként...

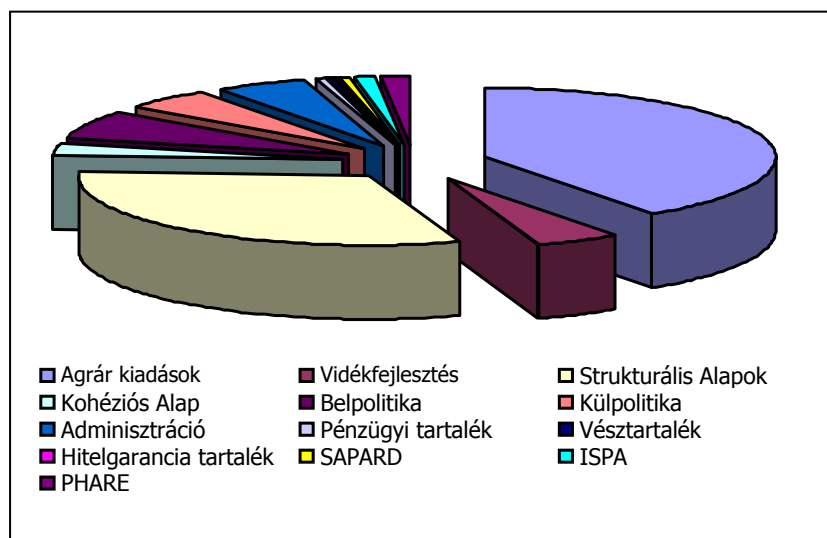
„**Nem az EU tesz szívességet nekünk, hanem mi segítjük az EU-t a céljai elérésében...**” – mondta egy sikeres ír pályázati szakértő. A fentieket figyelembe véve kell nekünk arra összpontosítanunk, hogy amikor egy, a szociális gazdaságban meglévő problémát szeretnénk megoldani EU-s források bevonásával pályázati formában, akkor az nem csak nekünk jó, hanem az egész európai közösségnek.

Amint azt a későbbi fejezetekben látni fogjuk, **az Európai Unió** nem szórja a tagállamok, és rajtuk keresztül a mi adóforintjainkat, hanem **hosszú távú befektetésként** az igen magas munkanélküliséget és a fennálló szociális problémákat **szeretné orvosolni** megfelelő projektek segítségével, és nem végeláthatatlan szociális támogatások formájában.

A **pályázati kereteket mindig csak egy lehetséges forrásként kell számba vennünk**, mint a megoldani kívánt probléma kezelésére kidolgozott projekt finanszírozását, s nem mint a szervezetünk ideiglenes túlélését biztosító mentőövet. Vannak esetek, mikor nem is a pályázati források nyújtják a legpraktikusabb, legjobb megoldást, hanem a projekt költségeinek fedezésére más lehetőségek közül kell választanunk.

2.2 Az EU költségvetése

A tagállami befizetések és egyéb bevételek – pl.: vám az EU-n kívülről érkező termékekre – által keletkezett pénzmennyiséget az Európai Unió különböző költségcsoportokra osztja fel.

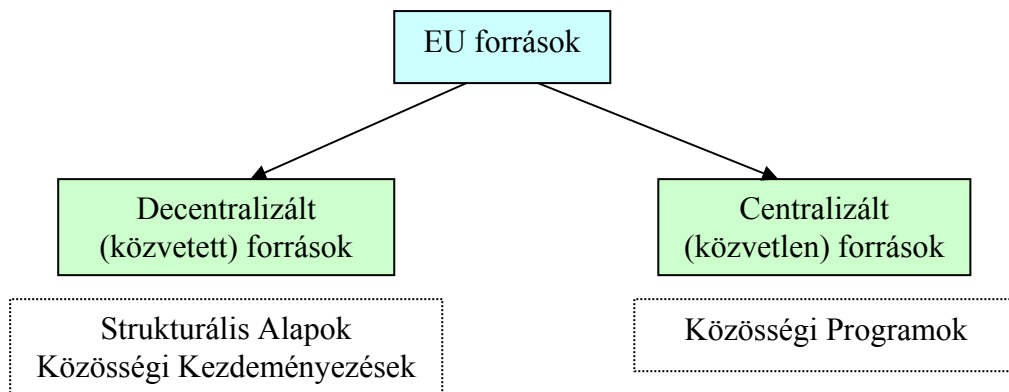


1. ábra. Az EU költségvetésének megoszlása

A fenti költségvetési csoportokból a PHARE, a SAPARD és az ISPA azon országok számára nyújt támogatást, melyek az EU csatlakozás előtt állnak, ezért a továbbiakban mi csupán a

Strukturális Alapokkal fogunk foglalkozni részletesebben, mert elsősorban ezek biztosítják számunkra a szociális projektjeinkhez szükséges támogatási forráskeretet.

A költségvetésben megtalálhatók a projektek támogatására szolgáló keretek is, melyek vagy **közvetve** (decentralizáltan, a tagállamokon és régiókon keresztül, pl. Strukturális és Kohéziós Alapok, illetve a Közösségi Kezdeményezések programjai), vagy **közvetlenül** (centralizáltan – Közösségi Programok) biztosítják a forrásokat.



2. ábra. Az EU pályázati forrásainak megoszlása

2.3 Strukturális Alapok általában

Az Európai Unió fennállásának 50 éve alatt négy Strukturális Alapot hozott létre, hogy a régiók között fennálló különbségeket lefaragja és a folyamatos fejlődést, fejlesztéseket elősegítse. A négy alap:

2.3.1 Az Európai Szociális Alap (ESZA)

Amint az a nevéből is látszik, a szociális gazdaság projektjeinek jelentős részéhez az Európai Szociális Alap biztosít forrásokat. Az ESZA-t 1957-ben hozták létre, s jelenleg a második legnagyobb alap.

2.3.2 Az Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA)

Az 1972-es bővítési folyamatok – ld. a nagyon szegény és elmaradott Írország csatlakozása – és az 1973-as olajválságot követő világgazdasági recesszió arra ébresztette rá az Európai Közösség tagjait, hogy szükség van egy olyan pénzügyi alap létrehozására, mely a régiók közötti különbségek csökkentéséhez nyújt segítséget.

2.3.3 Az Európai Mezőgazdasági Orientációs és Garancia Alap (EMOGA)

Az EMOGA feladata az EU tagállamainak vidékfejlesztése és a mezőgazdasági szerkezet átalakításának segítése.

2.3.4 Halászati Orientációs Pénzügyi Eszköz (HOPE)

A Halászati Alapot 1993-ban létesítették a skandináv országok csatlakozása előtti tárgyalási folyamat következményeként. A negyedik alap kifejezetten a halászat regionális fejlesztésére, halászati flotta korszerűsítésére, valamint a tógazdaságok fejlesztésére összpontosít.

2.4 A Strukturális Alapok szerkezete Magyarországon

Az előző részben tárgyalt Strukturális Alapok magyarországi felhasználását 2007 és 2013 között az Új Magyarország Fejlesztési Terv (ÚMFT) szabályozza, melynek keretében 22,4 milliárd euró kerülhet kiosztásra hazánkban. A fejlesztési területeket a magyar állam az alábbi 15 Operatív Programban határozta meg:

Fejlesztési területek	Operatív Programok (OP)
Gazdaságfejlesztés	Gazdaságfejlesztési OP – GOP
Közlekedésfejlesztés	Közlekedés OP – KÖZOP
Társadalmi megújulás	Társadalmi Megújulás OP – TÁMOP
	Társadalmi Infrastruktúra OP – TIOP
Környezeti és energetikai fejlesztés	Környezet és Energia OP – KEOP
Államreform	Államreform OP – ÁROP
	Elektronikus Közigazgatás OP – EKOP
Az ÚMFT koordinációja és kommunikációja	Végrehajtás OP - VOP
Területfejlesztés (7 db regionális Operatív Program)	Észak-magyarországi OP – EMOP
	Észak-alföldi OP – EAOP
	Dél-alföldi OP – DAOP
	Közép-dunántúli OP – KDOP
	Nyugat-dunántúli OP – NYDOP
	Dél-dunántúli OP – DDOP
	Közép-magyarországi OP – KMOP

3. ábra. A 2007-2013 között érvényben lévő Új Magyar Fejlesztési Tervben szereplő Operatív Programok

Az új fejlesztési tervben szereplő területekből a szociális gazdaság számára a Társadalmi Megújulás Operatív Program (TÁMOP) és a Társadalmi Infrastruktúra Operatív Program (TIOP) fog olyan forrásokat biztosítani, melyek mentén kialakíthatunk fejlesztési projekteket. Amint azt ezen fejezet bevezetőjében is kifejtettük, ezeket a projekteket számos forrásból lehet finanszírozni, de amennyiben pályázati keretek között szeretnénk megoldani, akkor a fent említett két operatív program és prioritásai állnak rendelkezésünkre.

2.4.1 A TÁMOP

A Társadalmi Megújulás Operatív Program (TÁMOP) célja az aktivitás – a munkaerő-piaci részvétel – növelése. Ennek érdekében azokat a projekteket támogatják, amelyek a munkavállalás, az aktív álláskeresés, egész életen át tartó tanulás támogatására, valamint a diszkrimináció felszámolásának ösztönzésére és segítésére irányulnak a foglalkoztatáspolitikai, az oktatás és képzés, a szociális szolgáltatások és az egészség megőrzését és helyreállítását célozzák meg az alábbi prioritások mentén:

1. A foglalkoztathatóság fejlesztése, a munkaerőpiacra való belépés ösztönzése
2. Alkalmazkodóképesség javítása (munkavállalók és szervezetek gazdasági és társadalmi változásokhoz való alkalmazkodásának segítése)
3. Minőségi oktatás és hozzáférés biztosítása mindenkinek
4. Az emberi erőforrások fejlesztése a minőségi képzés, kutatás és innováció területén
5. Egészségmegőrzés és a társadalmi befogadás, részvétel erősítése
6. Az operatív program prioritásainak megvalósítása a Közép-magyarországi régióban

2.4.2 A TIOP

A Társadalmi Infrastruktúra Operatív Program (TIOP) a humán közszolgáltatások fizikai infrastrukturális feltételeinek fejlesztésével kíván hozzájárulni a tartós növekedéshez és a foglalkoztatás bővítéséhez, az alábbi prioritások mentén:

1. Az oktatási infrastruktúra fejlesztése
2. Az egészségügyi infrastruktúra fejlesztése
3. A munkaerő-piaci részvételt és a társadalmi befogadást támogató infrastruktúra fejlesztése
4. A kulturális infrastruktúra fejlesztése a közösségfejlesztés szolgálatában

2.4.3 A Közösségi Kezdeményezések

A szociális gazdaság szereplői számára fontos támogatási forrásként szerepelnek a Strukturális Alapoknak egy olyan speciális csoportja, melyeket Közösségi Kezdeményezéseknek hívunk. Ezeket nem a tagországok, illetve azok régiói határozzák meg, hanem Brüsszelben az EU Bizottsága jelöli ki őket és különleges fontossággal bírnak, nem feltétlenül a megszerezhető támogatások nagysága, hanem az úgynevezett horizontális szempontok érvényesítése miatt (pl. esélyegyenlőség, környezetvédelem, gazdasági fenntarthatóság). Olyan projektek ezek, melyekben az eredmények közkinccsé tétele – a *disszemináció* – kap nagyobb hangsúlyt, s melyek transznacionális célkitűzésekkel rendelkeznek, s valamennyi térség esetében egységes feltételeket támasztanak. A

Közösségi Kezdeményezések a rendelkezésre álló Strukturális Alapok összes keretének a 5,35%-át teszik ki. Négy ilyen Közösségi Kezdeményezés létezik:

INTERREG

E program célja a határokon átnyúló, nemzetek és régiók közötti együttműködés és tervezés támogatása. Ezen belül is: határmenti együttműködés, transznacionális együttműködés, interregionális együttműködés.

LEADER +

A program célja a vidéki térségek fejlesztése a helyi szintek aktív közreműködésével a partnerség elve alapján, segíteni és támogatni a vidék szereplőit abban, hogy vidékük hosszabb távú potenciáljáról gondolkodjanak, valamint elősegíteni a fenntartható fejlesztéseket, melyek a vidék fejlődését segítik elő.

Kedvezményezettek: „Helyi Akciócsoportok” (Local Action Groups), melyek fejlesztési stratégiákat alakítanak ki és hajtanak végre helyi térségükre, ahol a népesség 10.000 és 100.000 fő között van.

URBAN

A válságban lévő városok és városias területek fenntartható fejlődését igyekszik elősegíteni. Főbb célkitűzések a programban: életfeltételek javítása; munkahelyteremtés, alacsonyabb társadalmi rétegek integrálása; környezetbarát tömegközlekedés-fejlesztése; hatásos energiagazdálkodási rendszerek létrehozása, megújuló energiaforrások alkalmazása; információs technológiák alkalmazása.

EQUAL

Célja a munkaerő-piacon kialakult hátrányos helyzet és mindennemű egyenlőtlenség leküzdése a következő területeken: munkaerő-piacra való visszatérés, fajgyűlölet elleni harc, egész életen át tartó tanulás, generációs szakadék csökkentése, menedéket keresők, vállalkozásösztönzés, munkahelyi és családi élet összeegyeztetése, szociálpolitika, változásokhoz való alkalmazkodás.

2.5 Közösségi Programok

A 2.3 és 2.4-es pontokban az EU decentralizált vagy közvetett forrásait vizsgáltuk meg, itt viszont vázlatosan azokat a centralizált vagy közvetlen forrásokat tekintjük át, melyek a szociális gazdaság szempontjából fontosak lehetnek számunkra.

A Közösségi Programok olyan kereteket testesítenek meg, melyek nem csak az egyes tagországokban vagy régiókban érhetők el, hanem az egész EU területén. Olyan programokról van szó, melyeket a Bizottság fontosnak tart, hogy nagyobb hangsúlyt kapjanak a gazdaságilag jobban és gyengébben álló régiókban egyaránt.

2.6 Konklúzió

Amint az a fenti összefoglalóból is kiderül, sok esetben átfedések vannak az EU támogatási programjai által lefedett témák között, egy bizonyos projekt tervvel akár több lehetőségünk is akad pályázatunk benyújtására. Nem kell kétségbe esnünk, ha véletlenül az egyik támogatási forrás kimerült, vagy épp az adott időszakban nem nyitották meg, mert nagy eséllyel találhatunk egy másikat, melyben a projektünk terve szintén megfelelhet megadott célkitűzéseknek.

3. Projektmenedzsment alapok

3.1 A projekt

3.1.1 Mit nevezünk projektnek?

Általános értelmezésben a **projekt** egy, a pályázó által a pályázatban bemutatott, tartalmilag és formailag részletesen kidolgozott, megfelelő pénzügyi háttérrel és végrehajtási ütemezéssel rendelkező **fejlesztési elképzelés**, amelynek megvalósítása érdekében a pályázó támogatást igényel.

A **pályázat** ezen projekt bemutatása a pályázat kiírója (támogató) által megkövetelt formában.

A projekt olyan folyamat, melynek általában

- jól meghatározható, fel nem cserélhető és nélkülözhetetlen lépései vannak;
- van előélete, előtörténete, kapcsolódik korábbi, szervezeti működésünkhöz;
- és lesznek utóhatásai a szervezet és környezetének életére.

Tehát minden olyan feladatot, amelyet egy meghatározott idő alatt kell elvégeznünk és tudjuk, hogy mennyi pénz áll a rendelkezésünkre az elvégzéséhez, valamint azt, hogy pontosan mit szeretnénk vele elérni, projektnek nevezhetjük.

Projekt egy ballagási vagy esküvői ebéd, vacsora megszervezése is, hiszen tudjuk, hogy pontosan mennyi idő áll a rendelkezésünkre, hogy elvégezzük a szervezési munkálatokat, mennyi pénzt tudunk ráfordítani. Ezen túl ismerjük a célját is, szeretnénk, hogy mindenki jól érezze magát. Ez is egy projekt, csak soha nem így gondolunk rá.

3.1.2 Hol találkozunk hétköznapjainkban projektekkel?

- A pályázatok többségében projekt ötleteket, és terveket várnak a támogatók.
- Az önkormányzat csatornázási beruházást végez a településen.
- A szervezet alkalmassá teszi az önkormányzattól kapott épületet közösségi házként való működésre.
- A szervezet Web oldalt készít, megjelenik az Interneten, stb.

3.1.3 A jó projekt ismérvei

Releváns	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kereslet-vezérelt ▪ cél-orientált ▪ megfelel a stratégiai elvárásoknak
Megvalósítható	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jól átgondolt, következetes

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ eredményei mérhető ▪ költségvetése reális ▪ munkamegosztása világos ▪ kockázatai ismertek
Fenntartható	<ul style="list-style-type: none"> ▪ a célcsoport számára nyújtott előnyök a fejlesztés után is biztosíthatók

3.2 Projekt ciklus menedzsment

3.2.1 Projektciklus

A projektek sikere többek között azon is múlik, hogy mennyire tartjuk be kialakításának és megvalósításának lépéseit. A projektciklus egy olyan folyamat, melynek szakaszai minden projektben hasonlóak. A projekt körkörös folyamatként történő bemutatása feltételezi, hogy a sikeres projekteket újak követik, amelyekbe beépítjük az előzőek tapasztalatait.

A projekt ciklus menedzsment főbb jellemzői:

- A projekt életciklust szakaszokra tagolja
- Minden szakaszhoz hozzárendeli a kulcsdöntéseket, az információigényeket, és a felelősségeket
- Az egyes szakaszok sikerességének előfeltétele a megelőző szakasz befejezése
- Az értékelés tanulságai, tapasztalatai hasznosulnak a jövőbeni programok és projektek tervezésénél

A projekt ciklus menedzsment előnyei

- strukturált megjelenés
- kereslet-vezérelt megoldások
- fejlett elemzés
- cél-orientált tervezés
- mérhető hatások
- hangsúly a minőségen
- összpontosítás a fenntarthatóságra
- standard formátum

A szakirodalom a projekt folyamatát különbözőképpen osztja fázisokra, gyakori a négy, öt, illetve hat fázisban történő leírás, mi a könyvünkben a négy részre osztást választottuk, melyek a következők:

1. Kezdeményezés
2. Tervezés
3. Végrehajtás
4. Befejezés

4. A kezdeményezés fázisa

4.1 A projekt kezdeményezés általános lépései:

- ◆ Ötlet, igény felmerülése, a projektjavaslat elkészítése
- ◆ Lehetőségek, problémák, korlátok feltárása
- ◆ SWOT elemzés

4.2 A projekt ötlet

4.2.1 Projektötlet meghatározás

- Projekt ötlet: mit akarok csinálni, mi legyen a projekt közvetlen célja?
- Milyen probléma, problémák megoldására kiküszöbölésére irányul az abban foglalt fejlesztés; miért csinálom?
- Milyen átfogó, közösségi célok megvalósításához járulhat hozzá a projekt?

4.2.2 A projektötlet kidolgozása

Ha a projekt kidolgozása egy stratégiai tervezési folyamat része, a projekt meghatározása nem jelenthet különösebb erőfeszítést. A stratégiai program tartalmazza a jövőképet és az átfogó célokat, melyeket hosszú távon el szeretnénk érni.

A projektötlet kidolgozása során meghatározzuk azokat a lehetséges tevékenységeket, feladatokat, melyeket az operatív célok megvalósítása érdekében el szeretnénk végezni. Ekkor kell döntenünk a projekt időbeosztásáról, meg kell határozni a rendelkezésre álló időkeretet. A projekt megvalósítása szempontjából elengedhetetlenül szükséges a rendelkezésre álló erőforrások meghatározása. A pénzen kívül dönteni kell a munkatársak bevonásáról is. A munkatársaknak megegyezésre kell jutniuk arra vonatkozóan, hogy ki melyik feladat elvégzéséért tartozik felelősséggel.

4.3 Problémák

4.3.1 A probléma felismerése

Amint azt már korábban is említettük, minden jó projektnek egy valós probléma megoldására kell irányulnia.

Sorsdöntő fontosságú, hogy az adott helyzetet helyesen értékeljük, hiszen ez minden további lépés alapja.

Ezekhez érdemes beszerezni a mások által már elkészített anyagokat, tanulmányokat, összefoglalókat. Ezek esetleg pénzbe is kerülhetnek, a szerzői jogvédelemre mindenképpen kérdezzünk rá, mielőtt használnánk az anyagot!

4.3.2 Vezetői döntések a kezdeményezés fázisában

- Akarunk-e, tudunk-e ezzel a helyzettel foglalkozni?
- Tisztázandó, hogy a megoldandó helyzet a szervezeti küldetésből, stratégiából tervezetten következik, vagy a működés eredménye (új helyzet jött létre), esetleg külső hatások eredménye (kényszerítő, „csábító”).
- Készítünk-e a megvalósítás módjairól tanulmányokat?
- Megbízunk-e valakit, hogy legyen a probléma gazdája, felelőse?
- Rendelünk-e szakértői csapatot a probléma körülményéhez?
- Álljuk-e a tanulmányok elkészítésének és a szakértői munkáknak a költségeit?

4.4 SWOT elemzés

4.4.1 Általános bemutatás

A SWOT-analízis lényege, hogy táblázatba szedve sorakoztatja fel a vállalat *gyenge* és *erős* pontjait, valamint azt, hogy milyen erőforrásokat képes mozgósítani, tehát mik a *lehetőségei*, és milyen *veszélyekre* számíthat.

Az elemzés egyrészt a vizsgálat tárgyát képező térség, szervezet, ágazat pozitív és negatív belső tényezőire – az erősségekre, gyengeségekre, illetve ez utóbbi kiküszöbölésének lehetőségeire –, valamint a pozitív és negatív külső adottságokra – fenyegetésekre és lehetőségekre – fókuszál. A cél az, hogy felmérjük mindazokat a tényezőket, melyek szükségessé és lehetővé teszik a fejlesztési projektet, illetve elősegíthetik, vagy akadályozhatják a projekt végrehajtását.

S trengths (erősségek)	W eaknesses (gyengeségek)
O pportunities (lehetőségek)	T hreats (veszélyek)

A módszer lényege, hogy sorra veszi a beavatkozási terület erősségeit, melyekre a fejlesztési szándék alapozható. A terület gyengeségei akadályozzák az előrehaladást, mindenképpen megerősítésre szorulnak. A lehetőségek a területre ható külső tényezők közül azok, melyek segíthetik és ösztönözhetik a fejlesztéseket. A veszélyek kívülről akadályozhatják céljaink elérését.

5. A tervezés fázisa

5.1 Projektterv elkészítésének menete

A projekt megtervezése nagyban garantálja a projekt sikeres végrehajtását. A tervezés során kellő alaposággal végig kell gondolnunk a ránk váró feladatokat, azok sorrendiségét, a megvalósításhoz szükséges erőforrásokat és azok ütemezését, a főbb döntések helyét és idejét, az előre látható kockázatokat és nem utolsósorban a projekt kommunikációs feladatait is.

A tervezés nagyon munkaigényes fázisa a projektnek, de érdemes kellő gondossággal végigcsinálni, mert mintegy 80%-ban járul hozzá a projekt sikeréhez. Ezt a hatását azzal éri el, hogy mind a megbízó felé, mind önmagunk felé is bizonyítja a kellő átgondoltságot.

- ◆ **Probléma elemzés** – Az előző fázisban megkeresett, feltárt problémák strukturális és fontossági kapcsolódásainak megkeresése után ezek elemzése történik, a problémafa módszer segítségével.
- ◆ **Célok meghatározása** – A problémafából kiindulva, azt áttranszformálva, kapjuk meg a célját, mely a projekt kiválasztásában és stratégiai elhelyezésében nyújt számunkra nagy segítséget.
- ◆ **Végrehajtási struktúra, a nagyobb munkafázisok tervének elkészítése** – Itt kell összegyűjteni a projektben ránk váró összes feladatot. A feladatok lebontása olyan mélységig történjen, hogy az egyes elemekre a szükséges erőforrások jól becsülhetők legyenek.
- ◆ **Erőforrások tervezése** – Ide tartozik mind az emberi, mind a tárgyi, mind a pénzügyi erőforrások előzetes becslése. Teamek összeállítása.
- ◆ **Logikai terv elkészítése** – Az első pontban összegyűjtött feladatokat itt kell időrendi/logikai kapcsolatuk szerint rendezni.
- ◆ **Mérföldkövek és döntési pontok rögzítése** – Ennek kapcsán kell végiggondolni, melyek projektünk – már előre is látható – döntési pontjai, hol kell részbeszámolót készíteni a megbízónak, illetve melyek a források megszerzésének teljesítéshez kapcsolódó feltételei.
- ◆ **Időtervezés végrehajtása** – Ekkor derül ki, hogy a projekt végrehajtásához valójában mennyi időre van szükség. Ha ez eltér a pályázati kiírástól, akkor feltétlenül

egyeztessünk az adományozóval. Ennek gyakori következménye a projekt célrendszer módosítása (költség, határidő, cél).

- ◆ **Kockázatelemzés** – Már a tervezésnél fel kell mérnünk a projekt várható problémáit és a jelentősebbekre előzetesen fel kell készülnünk, lehetőleg elkerülve azokat.
- ◆ **Döntés**

5.2 Az operatív célok meghatározásának módszertana; a problémafa és a célfa elkészítésének módszere

A projekt tervezésének elejét két lépésben végezhetjük el a legkönnyebben. Az első a **problémafa** meghatározása, melyben egy egyszerű módszerrel összegyűjthetjük és rendszerezhetjük a célcsoportunk problémáit. A **célfa** módszer pedig lehetővé teszi, hogy a problémák meghatározását átfordíthassuk a célok megfogalmazásává.

Problémafa és a célfa elkészítése:

- Gyűjtsük össze a helyzet-meghatározásra támaszkodva a feltárt problémákat. Minden problémát írjunk fel egy kis öntapadós papírra. Ezt a lépést minden csoporttag külön-külön végezze el.
- A kis papírokat ragasszuk fel egy táblára. Ne zavarjon bennünket, ha egy probléma többször szerepel. A rendszerezést a következő lépésekben végezzük majd el.
- Ha minden papírt felragasztottunk nézzük meg, hogy minden ismert probléma szerepel-e a táblán. Ha nem, pótoljuk a hiányzó papírokat.
- A következő lépésben rendszerezzük a cédulákat. Vegyünk le minden olyan papírt, amelyen ugyanaz a fogalom szerepel. Azokat a problémákat, amelyek csak másként vannak megfogalmazva vonjuk össze egy olyan fogalom alá, amelyet mindenki azonosan értelmez.
- Ezután következik a cédulák rendszerezése a tartalom alapján. Vannak olyan problémák, amelyek tartalmuk szerint összevonhatóak. Ezeket ragasszuk egymás alá úgy, hogy a legáltalánosabb probléma legyen felül a legkonkrétabb pedig legalul. A rendezés további szempontja, hogy az okok kerüljenek alulra és azok a problémák, amelyeket az előbbiek okoznak, felülre. Így a problémafa legaljára a legkonkrétabb és legalapvetőbb problémák fognak kerülni.
- A különböző problémacsoportokat a táblán tegyük egymás mellé.
- A papírok ragasztásával egyszerre több alapproblémát fogunk kapni, például a munkanélküliség, az egészségügyi ellátás, az oktatás, a lakhatási helyzet, az infrastrukturális ellátottság mind olyan probléma, amelyek külön csoportokat alkotnak.
- Ha végeztünk a munkával, megkapjuk a problémafát.

Természetesen a problémafa további ágakkal bővíthető. A cél az, hogy minél részletesebb legyen, és az érintett célcsoport minden releváns problémáját tartalmazza.

A problémafa elkészítése után már gyerekjáték a **célfa** összeállítása. Minden problémát jelző papírra ragasszunk egy másikat, amelyen a problémák megoldását célként határozzuk meg. Ha ezzel a feladattal végeztünk, megkapjuk a célját.

5.3 Projekt célok meghatározása

5.3.1 A jövőkép kialakítása

A stratégia-alkotás következő lépéseit meg kell előznie egy nagyon fontos lépésnek. A közösség tagjainak egyet kell érteniük abban, hogy mik azok az értékek, célok és fejlesztési irányok, amelyekre a jövőt építik. A fejlesztési célok meghatározása érdekében fel kell vázolni azt a jövőben elérni kívánt állapotot, mely a közösség értékrendjét tükrözi és számításba veszi a realitásokat. A jövőkép egy olyan vízió, amely elképzelésünk szerint a közösségre jellemző lesz 10-15 év múlva. A jövőkép akkor jó, ha megfelelően bátor és előremutató megállapításokat tartalmaz. Kialakításánál nem kell ragaszkodunk a földhözragadt valósághoz.

A jövőkép kialakítása során meg kell határozni:

- a megőrizni kívánt értékeket,
- azokat a területeket, amelyekre a változtatások irányulnak,
- azokat az eredményeket, amelyeket a fejlesztések során el kívánunk érni,
- a közösség fejlesztések után kialakult helyzetét.

5.3.2 Stratégiai és operatív célok megfogalmazása

Egy jó helyzet-meghatározás és egy megfelelően kialakított jövőkép birtokában könnyű megadni azokat a területeket, amelyek fejlesztésre szorulnak. A stratégiai célok legyenek konkrétak, és irányuljanak egy meghatározott területre.

Például egy közösség stratégiai céljai közé tartozhat a foglalkoztatottság növelése, vagy a lakáshelyzet javítása. Az átfogó célok megvalósítására általában 10-15 évre van szükség, a konkrét célkitűzések megvalósítására rövidebb idő is elegendő lehet. A célok meghatározása lehetővé teszi, hogy az erőfeszítéseinket észszerűen összpontosíthassuk. A célmeghatározás segítségével átfogó képet alkothatunk az elérni kívánt eredményekről, a célcsoportokról, a megvalósítás kereteiről. A meghatározott célok adják azt a biztos pontot, amelyhez mindig visszatérhetünk, ha elbizonytalanodnánk további munkánk során.

A stratégiai programok megfogalmazásánál ügyeljünk arra, hogy egyszerre ne akarjunk mindent megváltoztatni. Ha túl sok célt fogalmazunk meg, könnyen szétaprózzuk az erőforrásainkat. Igyekezzünk mindig a célcsoportunk számára legfontosabb területekre koncentrálni.

5.3.3 Stratégiai típusú tervezés:

A stratégiai célok megadják az átfogó keretét azoknak a területeknek, amelyeken változásokat szeretnénk elérni. Az operatív célok konkrétan kijelölik azokat a területeket, ahol beavatkozásokat tervezünk. A projektek pedig a megvalósításra kerülő akciók, azok az eszközök, melyek segítségével megvalósítjuk a céljainkat és olyan jövőt teremtünk, amit elképzeltünk magunknak.

Természetesen minden közösségnek saját igényei szerint kell meghatároznia mind átfogó, mind pedig konkrét célkitűzéseit.

Mire kell, hogy kiterjedjen a célmeghatározás?

- konkrét, érthető célok megfogalmazására
- szükséges megjelölni, hol vannak a projekt határai, mik azok, amik már kívül esnek a célok körén (pl. az oktatási projektünk célja a szakmai végzettség megszerzése, de nem célja munkahelyek teremtése!)
- a célokhoz tételesen mérhetőséget rendeljünk, ezek a sikerkritériumok. A projektnek nem lehet sem célja, sem rész célja mérhetetlen. (Ezért nem lehet projektcél pl. a helyi cigányság felemelkedésének elősegítése, vagy a diszkrimináció csökkentése, hiszen ezek ebben a formában mérhetetlenek!)

Az **operatív céloknak** konkrétaknak kell lenniük, hogy megmutassák: mit szeretnénk pontosan tenni, mely területeket hagyunk ki szándékosan a programból, melyik részterületen szeretnénk változásokat elérni, kiknek a számára indítjuk a programot, és hogy milyen konkrét eredményeket várunk.

Mérhetőeknek kell lenniük, hogy megmutassák pontosan hány ember számára indítjuk a programot, mennyi embert érint közvetve a programunk, s mennyivel szeretnénk növelni, vagy csökkenteni a kiindulási értékeken (munkanélküliségi ráta, iskolai végzettségi mutatók, megépített lakások száma, stb.).

Ütemezetteknek kell lenniük, hogy megmutassák a célkitűzéseinket mennyi idő alatt szeretnénk megvalósítani, és hogy az egyes programok milyen sorrendben következnek egymás után.

5.3.4 A célok mérhetősége

A *projekt célokhoz tételesen rendelt*, a folyamathoz, illetve a termékhez kapcsolható mérhető események, termékek leírása a sikerkritériumok listája.

Ez leírja, hogy hogyan és mikor fogjuk mérni a projekt céljainak megvalósulását. Ha például arra kaptunk forrásokat, hogy nyolc gyerek befejezze az általános iskolát, akkor ha három

gyerek fejezi csak be az iskolát, akkor ez a megbízó felé nyilvánvalóan azt jelenti, megbukott a projektünk! Ha ezt előre tudjuk, (pl. a kockázatok elemzése során a tervezésnél), akkor csak három főre kérjünk támogatást!

A projekt céljainak megbízóval (támogatóval) való elfogadtatásakor a mérhetőséget is jóvá kell hagyatnunk. Ez a mi érdekünk is, hiszen a teljesítés igazolása és a projektmunka "kifizetése" is – a megbízók többségénél – ennek alapján történik. Ajánlott ezt a megbízóval, az alvállalkozókkal és a beszállítókkal kötött szerződés részévé is tenni (ők is legyenek érdekeltek a megállapodás szerinti teljesítésben).

5.3.5 Indikátorok

Az indikátorok *számszerűsítik* a projekt céljait azért, hogy azonosítani lehessen, ha ezeket a célokat elérték.

Az indikátorok információt adnak az *eredményesség mértékéről* és a projekt sikerének kritériumairól, melyek összesen adják a projekt monitorozás és értékelés alapját.

Az indikátorok kialakításával kapcsolatos alapvető követelmény, hogy azok intelligens mutatók legyenek, azaz megfeleljenek a következő feltételeknek:

A jó indikátorok ismérvei (a **SMART** kritériumok):

Angol	Magyar
Specific	Sajátos jelleggel rendelkezik
Measurable	Mérhető
Achievable	Elérhető, rendelkezésre áll
Realistic	Valóságos
Time-based	Idő alapú

- ◆ A **sajátos jelleg** az indikátor egyértelműségében érhető tetten, mivel a projektre kell vonatkoznia az általános jelleg helyett (pl. „növekszik az elégedettség” mutató helyett használható a „10%-kal növekszik az elégedettek száma a célcsoporton belül a képzés lezárulta után 1 év múlva” meghatározás).
- ◆ A **mérhetőség** esetében az előző példánál maradva az elégedettség mérése 1-5 fokozatú skálán történhet, ahol a „nem elégedett”-től (1) a „teljes mértékben elégedett”-ig (5) terjedhet a mérés.
- ◆ Az **adatok tényleges hozzáférhetősége** minőségi kritérium. Előfordul, hogy egy vagy több, a projektben megnevezett mutató soha nem kerül számszerűsítésre és így gyakorlati alkalmazhatóságát tekintve olyan, mintha nem is létezne, aminek oka pedig az adott mutató hozzáférhetetlensége. Célszerű az adatszolgáltatót a mutató definiálásakor pontosan megnevezni

- ◆ A **rendelkezésre állásnak** (időszerűség) adott időpontra kell teljesülni, tehát a példa szerint 1 év múlva rendelkezésre kell állnia a felmérés eredményének. A **valóságszerűség** követelménye szerint a mutatónak valóban a képzés minőségére kell vonatkoznia és nem más mellékes körülményekre, mint pl. ellátás minősége.
- ◆ Az **időalapúság** a mutatóhoz rendelt idődimenzió (esetünkben 1 év) megjelenésével teljesül.

5.4 Megvalósítási ütemterv – Munkaterv

A Munkaterv egy olyan dokumentum, amely

- láttatja a feladatok, munkaegységek és projektfázisok közti összefüggéseket és azok egymásra épülését
- követhetővé teszi a párhuzamosan folyó feladatokat
- elősegíti az erőforrások tervezését
- megmutatja a felelősségi viszonyokat
- segíti a kritikus tevékenységek beazonosítását
- lehetővé teszi a források időleges átcsoportosítását
- tervezhető a feladatok optimális időkerete és a projekt várható befejezése
- elősegíti a szervezeti egységek közti kommunikációt
- teret biztosít a projekt nyomon követéséhez és ellenőrzéséhez

Projekt szakaszok – Mérföldkövek

A „mérkövek” kulcsfontosságú események a projekt életében. Ezek lehetnek:

- Fontos fázisok lezárása, kezdete
- Fontosabb döntési események
- A projekt végrehajtás nyomon követésének legfőbb eszköze, értékelés – beavatkozás
- Technikai fázisok – a projektek munkaszakaszokra bontása
- Pl.: építés – eszközbeszerzés – képzés

5.5 Humánerőforrás-terv

5.5.1 Projekt csapat összeállítása

A projektek megvalósításáért legtöbb esetben nem egy ember a felelős. A projekt vezetője és a köré szerveződő csapat alkotja a szűken vett projekt teamet. A program megvalósítása során a projekt-team nem elszigetelt egységként működik. Minden projektcsapat szoros kapcsolatban kell, hogy álljon a projektgazda szervezet (projektmegbízó) képviselőjével, külső szakértőkkel és természetesen a célcsoport tagjaival. Mindezekon kívül, mivel a programok mindig egy közösségen belül valósulnak meg, számolni kell a projekt környezetét alkotó emberekkel. A projekt külső környezete viszonyulhat a programunkhoz támogatóan és

ellenségesen is, és mindig vannak „közbekotyogók”. A projekt külső környezetét alkotó emberek is nagyban befolyásolhatják a projekt sikerét. Törekedni kell arra, hogy a közösségben hatalommal rendelkező embereket a projekt mellé állítsuk, vagy legalább rávegyük őket, hogy ne akadályozzák céljaink megvalósulását. A kéretlen belebeszélők aktivitásának is helyes irányt szabhatunk, ha sikerül rávenni őket, hogy segítsenek a program ismertségének növelésében.

5.5.2 A felelősség-megosztási rend kialakítása

A felelősség-megosztási rend kialakítása szükséges a projektcsapat tagjai között. A program zökkenőmentes megvalósítása érdekében már a munka legelején érdemes tisztázni, hogy melyik csapattag mit csinál, miért tartozik felelősséggel, az egyes programelemek esetén kihez lehet felvilágosításért fordulni. A feladatok és felelősségek meghatározásakor kérjük ki a csoport tagjainak véleményét. Az egyszerűbb átláthatóság kedvéért érdemes ezt is táblázatba foglalni és mindenkinek kiosztani.

5.5.3 A projektmenedzser

A csoportnak természetesen szüksége van egy vezetőre, ő a projektmenedzser. A projektmenedzsert minél korábban, lehetőleg már a projektterv elkészítésekor be kell vonni a munkába. A projektmenedzser felelőssége a projekt hatékony, sikeres megvalósítása, ezért olyan személyt kell megbízni ezzel a feladattal, aki ismeri a projektet és azonosulni tud a céljaival, ismeri a projektet kezdeményező intézményt és azt a környezetet, amelybe a projekt illeszkedik, illetve aki szakmai tudásával, tapasztalatával, személyiségével kivívta az intézmény vezetése, valamint a partnerintézmények bizalmát. Egy nemzetközi projektben, ahol a személyes kapcsolattartás hiánya nagyon sok konfliktushelyzetet teremthet, alapvetően fontos a partnerek közti bizalom megléte.

5.5.4 A szakmai vezető

A projekt szakmai vezetője rendszerint nem azonos a projektmenedzserrel, mivel teljesen más jellegű feladatokat kell ellátnia. Kisebb projektek esetén természetesen egy személy is elláthatja a két szerepkört, de a munkafolyamatok szervezése szempontjából szerencsésebb, ha el tud különülni a kettő. A szakmai vezető feladatai az alábbiak lehetnek:

- A toborzás során kérdőívek összeállítása,
- A szociális tevékenység irányítása, ellenőrzése,
- A program résztvevői számára nyújtott szociális szolgáltatások elvégzése,
- A szakmai munka irányítása és ellenőrzése,
- Kapcsolattartás a célcsoport foglalkoztatásának javítása és munkaerő-piaci integrációjának elősegítése érdekében tervezett szolgáltatásokat végző szakértőkkel és munkájuk összehangolása, motiváció a részvételre, rendezvény szervezése, és kivitelezése,

- Kapcsolattartás a foglalkoztatás során a foglalkoztatóval, a munkahelyi problémák kezelésében történő közreműködés, a programban résztvevők érdekeinek képviselete,
- A projektmenedzsment számára rendezett képzéseken, tréningeken, megbeszéléseken történő részvétel,
- Utánkövetés.

5.5.5 Pénzügyi szakértő felelőssége

- Pénzügyi feladatok, tenderek feladatainak előkészítése,
- Napi pénzügyi – számviteli feladatok ellátása,
- Pénzügyi terv aktualizálása,
- Negyedéves pénzügyi jelentések elkészítése,
- Pénzügyi nyilvántartás vezetése,
- Házipénztár kezelése.

5.5.6 A csapat / team

Természetesen a projekt többi résztvevőjének is érdemes elkészíteni a pontos feladat meghatározását.

A csapatban jó, ha megvannak az alábbi szerepek:

- ☞ a motivátor – a csapatszellem fenntartója
- ☞ a precíz – a határidők felelőse
- ☞ a gyakorlatias – a problémák megoldásában játszik szerepet
- ☞ a kritikus – a csoport lelkiismerete
- ☞ az adminisztrátor – aki a projekttel kapcsolatos ügyintézkést végzi

A projektek előkészítésének másik alapvető feladata az egyes feladatokért felelős személyek kiválasztása, vagyis a projektcsapat felépítése. A jól megválasztott projektcsapat a projektek sikeres megvalósításának záloga.

A csapat – TEAM kiválasztás

A személyek kiválasztásánál szükséges a készségek és a személyiségjegyek figyelembevétele. Vannak:

- **Specialisták**, akik egy területet nagyon mélyen ismernek és a saját területén jó válaszai vannak.
- **Generalisták**, sok területen van tudása, de nem mély, érti a területek közötti összefüggéseket és jó kérdéseket tud feltenni bármely területen.

5.6 Kommunikációs terv

A projekt sikeres lebonyolítása során egyaránt fontos a projekten belüli (tevékenységek közötti információ áramlás) és a projekt és környezete közti jól működő kommunikáció. A folyamatos információátadásnak számos módszere van:

Projekt-teamen belül:

- E-mail, telefon
- Rendszeres munkatalálkozók (a szoros munkacsapat megbeszélései egyes szakaszok lezáráskor vagy problémák felmerülésekor)
- Partnertalálkozók

A projekt és külső környezete között:

- Sajtó-média kapcsolat
- Honlap
- Szakmai fórumok, kiadványok
- Időközi jelentések
- Kötelező beszámolók

A belső kommunikáció leginkább a hatékonyság, és a munka folyamatosságának biztosítása érdekében történik, míg a külső a szoros-, illetve tágabb környezetünk tájékoztatására szolgál. Ide tartozik például a projekt közvetlen és közvetett érintettjeivel (stakeholder) kapcsolattartás és az igényeik felmérése is, melyet **stakeholder analízisnek** szoktak a szaknyelvben hívni. Itt olyanokra kell gondolni, hogy kik azok, akiket közvetlenül érint a tervezett tevékenységünk (szomszédok, önkormányzat, stb.), akik akár pozitívan vagy negatívan befolyásolhatják projektünk kimenetelét. Egy foglalkoztatási projektnél például gondot okozhat, ha a szomszédokat zavarja a megnövekedett forgalom az utcában és ezt nem beszéljük meg velük előre, és így folyamatos feszültségnek és esetleges feljelentésnek lehetünk kitéve, mely a projekt eredményességét és sikerét is veszélyeztetheti. Ezt mind még a tervezési fázisban át kell gondolnunk, hogy miként fogjuk a stakeholdereket bevonni a döntési és megvalósítási folyamatokba.

A kommunikációs terv lehet majd az alapja a pályázatok szempontjából fontos **disszeminációs** tervnek is, mely a projekt eredmények nyilvánosságra hozatalát és a legjobb gyakorlatok (best-practice) elterjesztését is szolgálja.

5.7 A pénzügyi terv

5.7.1 A projekt pénzügyi tervének és a pénzmozgások időtervének (cash-flow) elkészítése

A pénzügyi tervben a projekt megvalósításához szükséges összegeket tüntetjük fel. Fontos, hogy a projekt egészét lássuk, és a költségeket megfelelően becsüljük meg. Ha már ismerjük a rendelkezésre álló források összegét, akkor a források arányos elosztására is figyelni kell. Ha nem ismerjük, és a megbecsült költségeknél kevesebb forrás áll majd rendelkezésre, akkor a munkának ezt a fázisát érdemes megismételni és a forrásokat a feladatok arányában elosztani. Az egyes kiadásokat és bevételeket időben is ütemezni kell, az esetleges likviditási gondok elkerülése céljából.

Mindenképpen el kell készítenünk a projekt pénzforgalmi (cash-flow) táblázatát. A táblázat megmutatja, hogy mennyi pénz áll a program rendelkezésére és mekkora költséggel kell számolni a különböző hónapokban.

5.7.2 Pénzügyi tervezés funkciói

- Költség és forrás tervezés
- Pályázati költségvetés kidolgozása
- Saját forrás biztosítása
- Nem támogatott költségek finanszírozása
- Projekt likviditás fenntartása

A projekt fejlesztések forrásai lehet:

Saját tőke	Külső forrás
jegyzett tőke tőketartalék nyereség belső működés racionalizálása	bankhitelek kedvezményes hitelek szállítói hitelek faktoring támogatások kockázati tőke nyújtás partnerek hozzájárulása

Saját finanszírozás elemei

- Számlapénz (bank)
- Bankhitel (rövid és éven túli)
- Partnerek hozzájárulása
- Egyéb forrás (pl. tagi hitel)

Tartós forrás biztosítására (infrastrukturális beruházásokra) beruházási hitelt, míg átmeneti források biztosítása rövid lejáratú hitelt szerezzünk be.

5.7.3 Költségek elszámolhatósága

Vonatkozó szabályok:

- A Strukturális Alapok költségei elszámolhatóságának szabályozásáról szóló rendelet,
- Vonatkozó európai uniós szabályok,
- Hazai költségvetési előirányzatok felhasználását szabályozó rendeletek,
- Pályázati felhívás.

Az alábbi kategóriákat csak útmutatásul szántuk, hiszen minden egyes pályázatnál mások lehetnek a ténylegesen felmerülő igények.

Az EU támogatási szerződések keretében finanszírozott projektekben általában a **következő alapvető költségeket lehet elszámolni:**

- A projekthez alkalmazott munkaerő költsége, amely a munkabér összegével és annak társadalombiztosítási és egyéb járulékaival egyenlő
- A projektben résztvevő munkatársak utazási költségei és napidíja;
- Eszközök és szolgáltatások (szállítás, bérleti díj, stb.) beszerzési költsége;
- Fogyóeszközök költsége;
- Alvállalkozói költségek;
- A szerződésben meghatározott követelményekből közvetlenül levezethető költségek (információterjesztés, a projekt értékelése, projektközi értékelés (audit), fordítás, sokszorosítás, biztosítás, a projektben résztvevők képzése stb.), a pénzügyi szolgáltatások költségeit (különösen az átutalási és bankgarancia költségeit) is beleértve.

A következő költségeket **nem lehet elszámolni:**

- Az esetleges jövőbeli veszteségekre, adósságokra vagy kamattartozásra elhatárolt céltartalék;
- Átváltási veszteség;
- A kedvezményezett által visszaigényelhető ÁFA, valamint az előkészítő tevékenységek költségei;
- Azok a projektre fordított kiadások, amelyek természetbeni hozzájáruláshoz kötődnek (pl. telek, ingatlanulajdon, alapanyagok, magánszemély vagy üzleti szervezet által végzett fizetetlen jótékonykodás);
- Ajándék, reprezentáció.

5.8 A logikai keretmátrix (logframe) módszer

Ha a projekt vázlata elkészült, és a projekt megvitatásra került, a következő lépés a vázlatos terv részletes kidolgozása. Ehhez célszerű az ún. logikai keret módszerét használnunk.

A módszer tulajdonképpen egy elemzés eredményeinek bemutatása oly módon, hogy szisztematikus és logikus módon szétválasztjuk a projekt egyes célkitűzéseit. A bemutatásnak tükröznie kell a különböző szintű célkitűzések közötti ok-okozati kapcsolatokat, utalnia kell arra, hogy mi biztosítja ezeknek a célkitűzéseknek az elérését, és meg kell határozni azt, hogy feltételezésünk szerint a projekt irányításán kívül milyen tényezők befolyásolhatják a projekt sikerét.

Ennek a folyamatnak főbb eredményeit egy mátrixban foglaljuk össze, amely a projekt egyes összetevőinek logikai kapcsolatait tartalmazza (ez a logikai keret, angol rövidítéssel Logframe).

- A projektjavaslat világos, logikus és strukturált lesz
- Az érintettek bevonása a készítés folyamatába
- Alternatívák elemzését teszi lehetővé
- Az ötletet és a megvalósítás eszközeit illeszti
- A kockázatok elemzését lehetővé teszi

A fent említett alapelemek értelmében a logframe a projekt ciklus menedzsmentnek azon projekt tervezési és végrehajtási alap eszköze, mely biztosítja a relevanciára, a megvalósíthatóságra és a fenntarthatóságra vonatkozó célkitűzések teljesítését. A logframe módszer alkalmazása ugyan nem teljes körű követelmény a projektek előkészítése során, használata azonban nagyban elősegíti a minőségi projektterv megszületését.

Az elkészítés folyamata:

A vertikális logika

A projektet indítványozó szervezetek többsége a **projekt konkrét céljának** meghatározásával kezdi a munkát. Mind az általános célokhoz, mind a projekt konkrét céljához szorosan kapcsolódnak a **várt eredmények**; ez az előírányozott tennivalók „terméke”, amely a projekt közvetlen (kézzelfogható) hatását testesíti meg a célcsoport(ok) esetében előidézett fenntartható változás formájában.

Az **eredmények** meghatározása során fontos, hogy különbséget tegyünk a projekt közvetlen **produktuma**, azaz a projekt végrehajtásával közvetlenül létrehozott termékek és/vagy szolgáltatások, valamint a projekt **hatása**, azaz a projekt által előidézett hosszú távú és fenntartható változás között.

A projekten belüli **tevékenységek** az elvégzendő tennivalók, amelyeket meghatározott sorrendben el kell végezni ahhoz, hogy elérjük a kívánt eredményt. Fontos, hogy a

tevékenységek száma a projekten belül a projekt konkrét céljaiból és a várt eredményekből legyen levezetve, és közvetlenül tükrözze azokat. Szoros kapcsolat áll fenn a tevékenységek és azok **eszközei** között. Az eszközök jelentik mindazt a (tárgyi, pénzügyi és humán) inputot, amelyek az eredmények eléréséhez szükségesek.

A horizontális logika

A horizontális logika a projekt által elért eredmények – valamint a projekt által felhasznált erőforrások – méréséhez kapcsolódik a mérés szempontjából kulcsfontosságú mutatókon és azok hitelesítésén keresztül.

Az „*a teljesítés objektíven hitelesíthető mutatói*” oszlopban meg kell adni a projekt általános céljainak, a konkrét céloknak és az eredményeknek az operatív leírását és az előirányzott tervcélokat. A tevékenységeknél a mutatókat az eszközöknél leírtak alkotják.

A „**hitelesítés forrásai és eszközei**” oszlopban azt kell meghatározni, hogy hol, hogyan, és milyen információ biztosítja az általános célok, a projekt konkrét céljainak és az eredményeknek az elérését (amelyet a teljesítés objektíven hitelesíthető mutatói írnak le). A költségeket és a finanszírozási forrásokat a harmadik oszlop alsó sorában kell feltüntetni.

A „**feltevések és kockázatok**” oszlopban azokat a külső tényezőket kell felsorolni, amelyek a projekt megvalósítását és fenntarthatóságát befolyásolhatják, de mi nem tudjuk befolyásolni azokat. Ezek olyan feltételek, amelyeknek teljesülni kell ahhoz, hogy a projekt sikeres legyen, és a logikai keret mátrixnak negyedik oszlopában feltevésekként fogalmazzuk meg őket. Ha kiderül, hogy a feltevések nem reálisak, akkor a kockázat csökkentése érdekében módosítani kell a projektet.

5.9 Időtervezés

Az időterv készítésének célja a projekt időtartamának meghatározása, a részfeladatok és tevékenységek sorrendiségének megállapítása, az események bekövetkezésének kalkulálása és végül, de nem utolsósorban a kritikus időszakok és tevékenységek feltárása.

Gantt-diagram – sávós ütemterv

Az ütemtervezés egyik legelterjedtebb és legjobban kezelhető módszertani eszköze a Gantt-diagram. Ennek segítségével:

- A projekt időtervében foglalt tevékenységek egy-egy sorral jeleníthetők meg
- A sorok hossza arányos a tevékenység teljesítésének idejével
- Érzékelhető a folyamatok egymáshoz való viszonya, egymástól való függősége
- A haladás nyomon követhető

5.10 Megvalósíthatósági tanulmány(ok) készítése

Az elvárt eredmény eléréséhez szükséges megoldási ötleteket gyűjtsék össze, a legígéretesebbekre megvalósíthatósági tanulmányt kell készíteni. Ezek a tanulmányok tartalmazzák:

- a megoldási alternatívák módozatait,
- a hozzávetőleges költségvetést,
- a fő történések időtervét.

5.10.1 Minősítések, döntés

A megvalósíthatósági tanulmányok és a szervezeti stratégiában meghatározott elvek alapján döntés születik a probléma megoldási módjáról, választanak egy megvalósítási alternatívát. Amennyiben a megoldás projekt indításával jár, célszerű tömören megfogalmazni a projekt tartalmát, költségvetését és a várható kezdését, befejezését is.

5.10.2 A projektben érintett, lehetőleg valamennyi személy és csoport (adományozók – támogatók, megbízók, felhasználók, lakosság, hatóságok, stb.) igényének felmérése

Meg kell ismernünk azokat a törvényi kereteket, szabályokat, melyek meghatározzák az indítandó projekt sikerét, illetve tisztázni kell a termék, illetve folyamat sikerességével kapcsolatos igényeket (mit szeretnének pl. a szervezet tagjai, mire adja a pénzt az adományozó, mit engedélyez a helyi hatóság, stb.)

Valamennyi, a projekt által érintett személy vagy szervezet, igényeinek feltárásával határozzák meg a projekt folyamatával, eredményével és működésével szembeni elvárásokat.

„Stakeholder” analízis

A stakeholderek azon szervezetek, személyek összessége

- akik közvetve befolyásolhatják a projekt megvalósítását,
- akik közvetlenül érdekeltek a célok elérésében,
- akik döntöttek a beavatkozásról és finanszírozzák azt,
- akik részt vesznek a projektben,
- a közsférában dolgozó érintett végrehajtók,
- a projekt végső kedvezményezettjei pl. az érintett lakosság, stb.

A stakeholder analízis lépései

- Az érintettek azonosítása
- Információgyűjtés az érintettekről
- Az érintettek céljainak azonosítása
- Az érintettek erős és gyenge pontjainak elemzése
- Az érintettek stratégiájának meghatározása
- Az érintettek viselkedésének elemzése
- Cselekvési terv kidolgozása

6. Pályázkészítés

6.1 Projektek és pályázatok összefüggései

A projekteket a szervezetek indítják, de általános forráshiányuk miatt azonban, külső pénzügyi, szakértői támogatásra van szükségük projektötletük megvalósításához.

A pályázatok általában projekteket támogatnak, hiszen ezek

- Rövid, belátható időn belül zajlanak le,
- Hozzávetőleges költségigényük előre látható,
- Céljuk egybeesik az adományozó szándékával.

6.1.1 Pályázatok témakörei és a projekt folyamat

Avagy a projekt milyen részéről kérnek információkat a pályázatok témakörei:

Pályázati témakör	Projekt megfelelője
1. Projekt szükségességének leírása	Igények, szükségletek feltárása, azok összesítése
2. Projekt ötlet/téma leírása	Szervezeti vízió, misszió, stratégiai terv rövid felvázolása, ebből a projekt levezetése
3. Projekt céljának meghatározása	Projekt alapfeltételek: cél, határidő, költség pontos leírása néhány mondatban
4. Eredményesség kritériumai	Cél eléréséhez kapcsolódó mérhetőség leírása
5. Termelési folyamat leírása	Gyártási folyamat leírása

6. Kritikus út módszer	Logikai terv, hálóterv formában
7. Idődiagram	Logikai terv, sávós idődiagram formában
8. Kockázatok elemzése	Kockázati terv, intézkedési terv
9. Kommunikációs feladatok	Kommunikációs terv

6.1.2 Pályázatkészítés a gyakorlatban

6.1.2.1 A pályázat elkészítése

A pályázat elkészítése nem más, mint a már kész projekttervek a támogatást nyújtó (pályáztató) szervezet elvárásainak megfelelő struktúrában történő leírása. A pályázatot mindig a támogató által kibocsátott űrlapon kell benyújtani. Ügyelni kell arra, hogy valóban az elvárt információkat szolgáltatassuk az elvárt formában, vagyis nem abból kell kiindulnunk a pályázat megírásakor, hogy mit kívánunk elmondani saját magunkról, hanem abból, mire kíváncsi a támogató.

Pályáztató szervezetenként eltérően számtalan különféle űrlap létezik. Lényegében azonban a legtöbb űrlap felosztható három alapvető részre:

Adatok – amely magába foglalja a pályázó (és partnereinek) elérhetőségét, bemutatását;

Projektleírás – amely a projekt megvalósítás teljes folyamatának ismertetését jelenti;



Költségvetés – amely a projekt (rész)finanszírozásához igényelt támogatási összeget tartalmazza és részletezi.

Szükség lehet továbbá a pályázathoz csatolni bizonyos mellékleteket: ezek általában a pályázatban leírtak alátámasztására szolgáló dokumentumok, igazolások, valamint a partnerek csatlakozó levelei.





A következőkben lássuk, milyen kérdésekből áll egy „átlagos” pályázati űrlap **projektleírás** része:

I. A tervezett projekt rövid összefoglalása


II. A tervezett projekt célja és a megvalósítandó tevékenységek

-  Melyek a projekt céljai és milyen szükségletek/igények kielégítésére vonatkoznak?
-  Milyen módon kívánjuk elérni a tervezett célokat?


III. A projekt várható eredményei és hatásai

-  Melyek a projekt eredményeképpen létrejövő konkrét produktumok?
-  Kinek a javát szolgálják a projekt eredményei, ki fogja hasznosítani a produktumokat? Kérjük, jelölje meg a projekt célcsoportját.
-  Milyen járulékos eredmények várhatók?
-  Mi lesz a projekt hatása?


IV. A projektben résztvevő partnerintézmények

-  Milyen szakértelemmel bírnak és milyen feladatok elvégzéséért felelősek az egyes partnerintézmények?


V. Folyamatkövetés és értékelés

-  Milyen tevékenység-elemek beépítésével biztosítják a projekt ütemterv szerinti végrehajtását és a munka értékelését?

VI. Az eredmények terjesztése, multiplikációs hatás

-  Hogyan biztosítják, hogy a projekt eredményei a projektben együttműködő szervezeteken kívül is ismertté váljanak?

VII. A tevékenység ütemezése

-  Feladatterv – táblázatos formában – a tevékenységek, azok ütemezése és a végrehajtásukért felelősök megjelölésével.

VIII. Egyéb vonatkozások

-  Egyéb említésre méltó tudnivaló a projekttel kapcsolatban (a fentiekén kívül)

6.1.2.2 A pályázatok előkészítésének alapelvei

Az Uniótól megszerezhető támogatásokkal kapcsolatosan immáron közismert tény, hogy a csatlakozást követően megnyíló forrásokat nem automatikusan, hanem csakis jól átgondolt, pontos háttérdocumentumokkal rendelkező, az előírásoknak megfelelő *projektek* útján lehet szerezni. Az Európai Unió ugyanis – csakúgy mint az állam – adóként befizetett forintokból, eurókból gazdálkodik, ezért csakis megfelelően ellenőrzött, átlátható, szabályos és gazdasági szempontból hatékony projektötletek megvalósításához járul hozzá. Csupán *ötletekre* – legyenek azok bármennyire is jók – nem lehet uniós forrásokat szerezni. Éppen ezért bír elsőrendű fontossággal a leendő pályázók megfelelő felkészülése és ezzel párhuzamosan a potenciális ötletek EU-konform pályázati formába való öntése. Ezen felül

aki az EU támogatásokból részesedni kíván, annak meg kell felelnie a program szigorú feltételrendszerének. Az előzőekből kitűnik tehát, hogy a legnagyobb hangsúlyt a projekttervezésre kell fektetni. Mindez a pályázók által megfelelően előkészített és megtervezett projektek segítségével valósítható meg – ezen alapvetésekből kiindulva mutattuk be az előző részekben a projektek tervezésének, előkészítésének számos aspektusát, és ennek kiemelkedő jelentőségét pályázatkészítés során többször is ki fogjuk hangsúlyozni.

A pályázónak már a kezdet kezdetétől igyekeznie kell meggyőzni az EU-t arról, hogy a támogatást a lehető legjobban fogja felhasználni, az eredmény tartós, jelentős, pozitív hatású lesz, illetve bizonyos mértékben még azt is, hogy az „ügyletből” a támogatónak közvetett haszna származik.

6.1.2.3 A pályázati dokumentáció elkészítése

A pályázó a projekttervezés és a projekt támogatási lehetőségeinek feltérképezését követően a projekt elképzelés szöveges formába öntésével, vagyis a pályázati dokumentáció és elsősorban a pályázati formanyomtatvány elkészítésével szembesül. A jó projektterv azonban nem a formanyomtatvány kitöltésénél kezdődik, hanem éppen fordítva, az elképzelés ebben a dokumentumban teljeseedik ki.

A pályázati formanyomtatványok struktúrájukban nagymértékben igazodnak az Európai Unió országokban megszokott típusokhoz. A cél az, hogy az eltérő típusú pályázatokhoz – lehetőség szerint – ugyanolyan, vagy csekély eltérést tartalmazó formanyomtatvány készüljön.

A pályázati formanyomtatvány mellett minden pályázati kiírás fontos kelléke a konkrét pályázati felhívás, a szükséges mellékleteket tartalmazó lista és a pályázati útmutató. Ez utóbbi célja, hogy segítséget nyújtson a pályázók számára a pályázati formanyomtatványban megfogalmazott kérdések értelmezéséhez, a formanyomtatvány kitöltéséhez és a teljes pályázati anyag összeállításához.

6.1.2.4 A pályázati formanyomtatvány kitöltése

A pályázatokat a kiválasztott pályázati kiíráshoz mellékelte formanyomtatvány kitöltésével kell benyújtani, amely a tervek szerint a pályázat lebonyolításáért felelős szervezet/minisztérium honlapjáról is letölthető lesz.

A pályázati formanyomtatvány gondosan követendő, mind az oldalak, mind pedig a mellékletek és egyéb dokumentumok sorrendje szigorúan betartandó és a pályázatokat a szükséges mellékletekkel együtt aláírva kell benyújtani. Kivételes esetektől eltekintve a Strukturális Alapok forrásaira elektronikus formában is be kell nyújtani a pályázatot. Az adminisztratív-formai követelmények minden – de különösen a Strukturális Alapok – pályázatainál fontosak. Sajnos bármennyire kiváló egy pályázat, a formai követelmények nem teljesülése esetén a pályázót rosszabb esetben ki lehet zárni, kedvezőbb esetben a pályázatot helyes formában ismételtelen be kell nyújtani a hiányzó dokumentumok pótlására biztosított időtartamon belül.

6.1.2.5 Gyakorlati tanácsok

A formanyomtatvány szöveges részének ezzel a végére értünk. Tapasztalhattuk, hogy az először terjedelmes pályázati anyagot egyáltalán nem könnyű a terjedelmi korlát betartásával elkészíteni. A legtöbb válaszra egy-két, néhol több bekezdésnyi helyünk van. Mégis, rá kell kényszerítenünk magunkat a tömörségre.

Sok különböző embert kell majd meggyőznünk, és ezek többségének a hosszadalmas, terjengős anyagokat nehéz megemészteni, ez óhatatlanul rontja esélyeinket. Minden szakmai megalapozottság ellenére a döntési folyamatban nem lehet kiküszöbölni a szubjektív elemeket.

6.1.2.6 Írjunk vagy írassunk?

Végezetül egy olyan fontos szempont, amelyre a fenti jó tanácsokhoz hasonló egyértelmű válasz nem adható. A pályázatok elkészítésénél az egyik leggyakrabban felmerülő kérdés, hogy képesek vagyunk-e saját erőből, saját szaktudásunkkal elkészíteni a szükséges pályázati dokumentációt, vagy érdemes-e esetleg a piacon működő profi pályázatírókat alkalmazni, és így remélni a beadott pályázat sikerességét.

A kérdésre nincs egyértelmű válasz. Tisztában kell lennünk azzal, hogy elképzelésünk – legyen az bármennyire jó – pályázati formába való öntése bizony nehéz feladat. A pályázatok speciális stílári és nyelvi szerkezete, a szakmai szempontok, az értékelési folyamat ismerete mind szükségeltetik ahhoz, hogy a többi projekttel folytatott versenyből nyertesén kerüljünk ki.

A piacon lévő pályázatírással foglalkozó cégek közül számos rendelkezik nemzetközi vagy hazai pályázati tapasztalatokkal, ám akad olyan is, amely ezzel a speciális tudással és tapasztalattal nem rendelkezik. Egy azonban biztos, a strukturális alapokból finanszírozott pályázatokat mindenki most tanulja, eddig magyar szervezetnek ilyen típusú pályázatban részt venni nem volt lehetősége.

Amennyiben egy ilyen szolgáltatásokat kínáló céggel dolgoztatunk, valóban mérjük fel, hogy az adott cég milyen referenciákkal rendelkezik. Induljunk most azonban ki az optimális esetből, vagyis tegyük fel hogy az adott cég ténylegesen kitűnő anyagot készít, amelyet beadhatunk. Ebben az esetben is számolnunk kell a pályázat elkészítésének költségével (a pályázat értékétől függően fix megbízási díj+sikerdíj a projekt értékének százalékában). Ebben az esetben ki kell termelnünk ezt a költséget, melyet a strukturális alapok szabályozás alapján nem számolhatunk el a támogatott projektköltségvetés részeként.

Ha a projektünket saját magunk készítjük, ennek költségtakarékossági szempontjain túl van egy még fontos vetülete. A pályázati anyag elkészítésének gyakorlati haszna ugyanis az, hogy a pályázó részéről kifejleszti azokat a projekt-tervezéssel foglalkozó kapacitásokat és kompetenciákat, amelyek lehetővé teszik későbbi pályázatok elkészítését. Ebben az esetben jelentős előnyre tehetnek szert azok a pályázók, amelyeknek projektje egy megfelelően előkészített és a stratégiai tervekben megalapozott módon van előkészítve. Amennyiben

még nem foglalkoztunk korábban támogatási projektekkel, célszerű olyan projekteket készíteniük, melyben minél kevesebb komponens szerepel.

7. A projekt megvalósítása

A megvalósítás általában egybeesik a projekt termék létrehozásával. Sokan gondolják úgy, hogy túljutva a korábbi munkaigényes fázisokon, már csak végre kell hajtaniuk a tervet, illetve végre azzal foglalkozhatnak, amihez igazán értenek, szakmai feladatukkal.

Projektvezetési szempontból azonban a helyzet ennél bonyolultabb, most érkezünk el a tényleges végrehajtáshoz, amiért az egész eddigi folyamatokon végigmentünk: Főbb tevékenységek:

- Szerződéskötés
- Közbeszerzés lebonyolítása
- Teljesítés
- Közbeszerzés értékelés
- Kommunikációs feladatok

7.1 Szerződéskötés

A projekt indításának feltétele, hogy a különböző tevékenységek ellátására rendelkezünk a megfelelő humánerőforrással, melynek megtervezését az előkészítő szakaszban végeztük el. Ha nem tudunk minden feladatot a szervezet munkatársaival elvégezni, akkor külsős szakértőkre, alvállalkozókra és a beszerzésekhez szállítókra van szükségünk. Természetesen kialakulhat egy olyan állapot is, hogy egy konkrét projekt idejére a főállású munkatársával is megbízási szerződést köt a szervezet a feladatok elvégzésére.

7.2 Közbeszerzés lebonyolítása

A közbeszerzés célja a közpénzek jogszerű és célszerű felhasználása. A közbeszerzési tevékenységeket – amennyiben szükségesek – már a pénzügyi tervezés szakaszában végre kell hajtanunk. A Közbeszerzési törvény két fontos célterületet fed le:

- egyrészt a korrupciós kockázatok csökkentése érdekében biztosítja a közpénz elköltésének nyilvánosságát, átláthatóságát és ellenőrizhetőségét,
- másrészt keretet biztosít arra, hogy a megvalósított beszerzések minél hatékonyabbak legyenek, azaz a közpénz felhasználói pénzükért – valamennyiünk pénzéért – valós, és a lehető legjobb értéket kapják.

Általában a támogatási szerződés aláírását követően kerül sor a közbeszerzési eljárás lebonyolítására (amennyiben azt a támogatás összege alapján a törvény előírja).

7.3 Projekttevékenység lebonyolítása

7.3.1 Együttműködés a partnerekkel

Az Európai Unió által támogatott projekttel szemben támasztott alapkövetelmény, hogy a projekteket egy partneri kör, más néven konzorcium valósítsa meg. A projektek szakmai háttérének biztosítása szempontjából nagyon kedvező, ha az adott témában tevékenykedő intézmények minél szélesebb spektruma megjelenik a projektben, mind nemzeti, mind nemzetközi szinten. Lehetőleg a projekteredményeket majd felhasználók körét, illetve az őket képviselő szakmai szervezeteket is vonjuk be a projektbe, folyamatosan tájékoztassuk őket az eredményekről és kérjük visszacsatolást azokról.

7.3.2 Változások kezelése

A nem várt események, a monitoring, illetve a kockázati terv alapján kiépített jelzőrendszer beindítja a létrejött változások kezelését. Ennek fajtái:

Változáskezelés – ha az eredeti cél eléréséhez a projekt eredeti erőforrásain túl nem igényel jelentős szervezeti, megbízói segítséget.

Válságmenedzselés – ha olyan mértékű a bekövetkezett változás, mely jelentős – projekten kívüli – erőforrás bevonással jár, illetve a célrendszer egy vagy több tagjának fenntartását veszélyezteti. Ez gyakran jár a projekt újraindításával, felfüggesztésével, vagy akár idő előtti lezárásával is.

A válság kezelését gyakran - a projektvezető megtartása mellett - a megbízó képviselője, *válságmenedzser* végzi.

7.4 A program adminisztrációs rendjének és monitoring rendszerének kialakítása

7.4.1 A projektnapló

A projekt folyamatos nyomon követéséhez szükség van a feladatok és tevékenységek folyamatos regisztrálására.

A **projektnapló** vezetésével lehetővé válik, hogy a projektben minden teljesítmény átlátható és visszakereshető legyen, ez különösen a központi kiíró szervezet felé történő negyedéves, vagy időszaki jelentések elkészítéséhez nyújt nagy segítséget.

A projektnaplót minden részfeladatért felelős csoporttagnak folyamatosan ki kell töltenie. A kitöltött lapokat a projekt vezetője hetenként összesíti, így folyamatosan rendelkezésre áll a projekt átlátható teljes leírása. A heti összesítésekből havi jelentéseket lehet készíteni, melyek már beadhatók a központi kiíró szervezethez benyújtott szakmai jelentésként.

7.4.2 Monitoring

A **projekt monitoringja** során mindig figyelembe kell venni, hogy a tevékenységeken és az ütemezésen lehet változtatni, de a projekt eredeti célkitűzésein nem. A projekt finanszírozója

nagy valószínűség szerint minden olyan megfelelően indokolt változtatást engedélyezni fog, amely a sikeres végrehajtáshoz feltétlenül szükséges, viszont olyan módosításokat, amelyek alapjaiban átformálják a kitűzött célokat, már nem.

A monitoring rendszer alkalmazása lehetővé teszi, hogy figyelemmel kísérjük a projektfeladatok tervezett és tényleges megvalósulását, kimutassuk az eltérések okait, könnyen átláthassuk, hogy az eltérések milyen módon veszélyeztetik a projekt sikeres megvalósulását, és mit kell tenni az eltérések korrigálására.

7.4.3 Kritikai megjegyzések a programokkal kapcsolatban:

- Gyenge szakmai tervezés: következtelen, rossz indikátorokra, nem releváns helyzetképre épülő projektek.
- Gyenge projektintegráció: a különböző szintű partneri kapcsolatok kialakításának és a helyi szereplők, végső kedvezményezettek bevonásának hiánya az előkészítési folyamatokba.
- Öncélú és elhúzódo beruházások: a beruházások és beszerzések nincsenek teljes összhangban az adott fejlesztési tevékenység által megkívánt eszközrendszerrel, vagy nem kellő mértékben, módon és időben valósulnak meg.
- Projektfinanszírozási ismeretek részleges hiánya: A pénzügyi tervezés ismerete nélkül fogalmazódnak meg projekttervek, amelyek ennek következtében komoly pénzügyi (likviditási) problémákhoz vezetnek.
- Gyenge helyi relevancia: a programok nem, vagy csak részben tudnak a kedvezményezett célcsoport valódi szükségleteinek megfelelni.
- Izolált fejlesztések és alacsony fenntarthatóság: az egyes projektek nem illeszkednek kellően az országos, regionális, helyi fejlesztési koncepciókhoz, önálló életük, és így csupán rövid távú hatásuk van.

7.5 Kommunikáció és disszemináció

Ezen tevékenységeknél nagyon jó alapot szolgáltat a tervezési fázisban elkészített kommunikációs és disszeminációs – nyilvánosság biztosítását szolgáló – tervek, melyeket ugyanolyan fontossággal és alapossággal kell követnünk, mint a projekt pénzügyi vagy egyéb tervét. Pár fontos tevékenységet kiemelünk ezen rész feladatai közül:

- A tevékenységek közötti tervezett kommunikáció figyelemmel kísérése
- Tervezett tájékoztatás a szervezet (projekten kívüli szervezet), a projekt környezet, illetve a megbízó felé
- Vezetők tájékoztatása (tervezett, helyzetből adódó és igény szerinti)
- Projekt szervezet információval való ellátása, visszajelzések adása és kérése, beszámoltatás
- Projekt dokumentációs rendszer működtetése, formanyomtatványok használata
- Tanulságok rögzítése, javaslatok megfogalmazása.

- A disszeminációs tevékenységek rögzítése, dokumentálása
- Honlap szerkesztés, más honlapokon és sajtóban való megjelenés
- Érintettek (stakeholders) és a célcsoport folyamatos tájékoztatása
- Fényképek, rövid felvételek a projekt megvalósulásáról dátummal ellátva

A kommunikáció számos módon nyilvánulhat meg, pár ötlet a külső eszközökből:

- Molinó
- Poszter
- Asztali naptár, kártyanaptár
- Matrica
- Prospektusok
- Kisebb ajándékok
- Roadshow

8. Ellenőrzés, értékelés, projektzárás

A megvalósítást követően a Projekt Ciklus Menedzsment (PCM) logikáját követve elérkezünk projektünk utolsó – és a következő projektek nulladik – szakaszához, melyben az alábbi fázisok jelennek meg:

- Projekt zárás
- Visszacsatolás célokhoz, eredmény tervekhez
- Együttműködések értékelése
- Folytatás? – Következő projekt?

8.1 Projektzárás

8.1.1 A projekt termékének vagy eredményének átadása a megbízó vagy felhasználó részére:

Tartalmazza az átadás-átvételi dokumentumot, és a megkívánt vagy szükséges egyéb dokumentációt (pl. műszaki terméknel a kezelési, karbantartási, javítási utasításokat, szükség szerint a gyártási, ill. összeállítási terveket, stb.).

8.1.2 A projektagok re-integrációja:

Ennek keretében történik meg a projektszervezet feloszlása és adott esetben a projektagok visszahelyezése a funkcionális szervezeti egységekbe. A projektagokkal és vezetőikkel tisztázni kell a jövőbeli projektekben, vagy a szervezetben való munkavégzés kérdését, valamint az esetleges továbbképzés szükségességét.

Ennek előkészítése már a végrehajtás fázisában meg kell történnjen!

8.1.3 Erőforrások re-integrációja:

A projekt rendelkezésére bocsátott eszközök visszakerülnek eredeti funkcionális helyükre, illetve döntés szükséges további használatukról. (pl. helyiségek, számítógépek, kommunikációs eszközök, berendezések, stb.).

8.1.4 Utókalkuláció:

A projekt végrehajtása utáni elszámolás elvégzése, lehetőleg a projektfázisok és költségfajták szerinti bontásban, ahol külön-külön meghatározandó a költségfajták szerinti bontás (személyi, beruházási, rezsi, stb.) a szervezeti működési módnak megfelelően.

8.1.5 Lezáró elemzés:

Egy elemzést kell elkészíteni a projekt tartalmára, a célok elérésére és a végrehajtási folyamatra (módszerekre) vonatkozóan. Ezzel ellenőrizzük, hogy a célokat a megbízásnak és a sikerkritériumoknak megfelelően elértük-e.

Itt szükséges utólagosan megvizsgálni, hogy az eljárások, módszerek helyesek és hatékonyak voltak-e a projekt folyamán.

8.1.6 A tapasztalatok rögzítése:

A projekt folyamán nyert tudást, tapasztalatokat össze kell foglalni és biztosítani kell saját magunk és a jövőbeli projektek részére.

Tartalmazza egy rendezett végrehajtási dokumentáció összeállítását, esetleg összefoglalókat, jelentéseket.

8.1.7 Lezáró értekezlet:

Egy utolsó projektzáró értekezlet, ahol az egész projekt-team áttekinti az eddigi pontok főbb tartalmi kérdéseit.

8.1.8 Lezáró jelentés:

A projekt lezárását jelentő dokumentum elkészítése a projektzáró értekezlet eredményeit összefoglalva. Ezt a feladatot a projekt team önmagának, saját fejlődése céljából végzi el!

8.1.9 Tájékoztatás:

A szervezet informálása a projekt lezárásáról, ami általában a projektzáró dokumentum az érintetteknek való elküldésével vagy szóban történik. (kommunikációs terv szerint! – ld. 5.6. és 7.5. fejezetek)

8.2 A projekt értékelése

A projekt értékelése a következő tevékenységekből áll:

- ✓ Az elért szakmai eredmények elemzése a rögzített célok, sikerkritériumok és a megbízás tartalma szempontjából.

-
- ✓ A projekt folyamatát is értékelni kell az idő- és költségkeretek betartása szempontjából.
 - ✓ Az együttműködést is elemezni szükséges a projekt teamen belüliek és kívüliek (szervezeti egységek, kliens, beszállítók, felhasználók) viszonylatában.
 - ✓ A projekt végrehajtást befolyásoló tényezőket, problémákat, valamint az intézkedések hatékonyságát is értékelünk kell.
 - ✓ Végül az értékelő jelentést is össze kell állítanunk.

A projekt team értékeli még:

- ✓ A csoportcélok megvalósulását, illetve az egyéni elégedettséget.
- ✓ A projektmunkában résztvevők értékelik egymás munkáját. Ez előzetesen (projekt elején) összeállított szempontrendszer alapján történik.

8.3 Folytatás?

A záró értékelés során sok olyan szempont is előkerül, amelyek új ajtókat, új lehetőségeket nyitnak meg számunkra. Az egyik legfontosabb kérdés talán az, hogy sikerült-e elérni a projektünkkel a kívánt célt, sikerült-e megoldani a kezdeti problémát? Ha nem, vizsgáljuk meg, hogy mik voltak ennek okai, és ismét elindulhat a PCM (Projekt Ciklus Menedzsment) tervezési köre, az új probléma azonosítása és az új projektterv előkészítése.

Természetesen, előállhat az az állapot is, hogy a projekt céljait 100%-osan teljesítettük, de a probléma még mindig ott van, vagy nem szűnt meg teljesen. Ekkor szintén az előbb említett PCM új köre kezdődik el, most már beleszámítva az épp befejezett projekt eredményeit, vívmányait is.

Végül, sokszor maguk a projektek megvalósításai hoznak a felszínre olyan újabb kérdéses pontokat, megoldásra váró problémákat, melyeket az épp befejezett projektünk indításakor még nem is láthattunk, észlelhattünk.

9. Záró gondolatok

Amint az ebből a képzési tananyagból is kiderül, a szociális projektek tervezése, megvalósítása nem a legkönnyebb műfajok egyike. Természetesen nem az a célunk, hogy bárkit is elriasszunk a pályázatok és projektek megvalósításától, hanem hogy alapos és gondos tervezés előzze meg a projekt munkálatok elindítását, mert így nagyobb eséllyel tudunk sikert elérni. Az alapos munkával nem csak szervezeteink felé tartozunk felelősséggel, hanem mindazok felé is, akik projektjeink kedvezményezettjei, tehát a hátrányos helyzetű emberek irányába, amely fokozott felelősséget jelent. Ha mi nem jól végezzük munkánkat, leginkább ők látják kárát, mert nem lesznek az ő helyzetüket javító, támogató megoldások, nem lesz kitörési lehetőségük.

A következő tervezési időszak folyamán az elkövetkező 7 évben (2007-2013) megsokszorozódnak az EU-s támogatási források, legalább háromszor annyi támogatás áll rendelkezésünkre, mint a megelőző pár évben. Ragadjuk meg ezt a történelmi lehetőséget, építsünk ki hasznos projekteket, hogy ezáltal is hozzájárulhassunk a halmozottan hátrányos helyzetű személyek foglalkoztathatóságának javításához, a szociális gazdaság tevékenységeinek beágyazódásához, s ezáltal a gazdasági-társadalmi fejlődéshez, az ország felemelkedéséhez.

Sikeres pályázatokat és projekteket kívánunk!