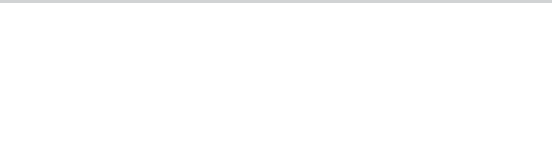
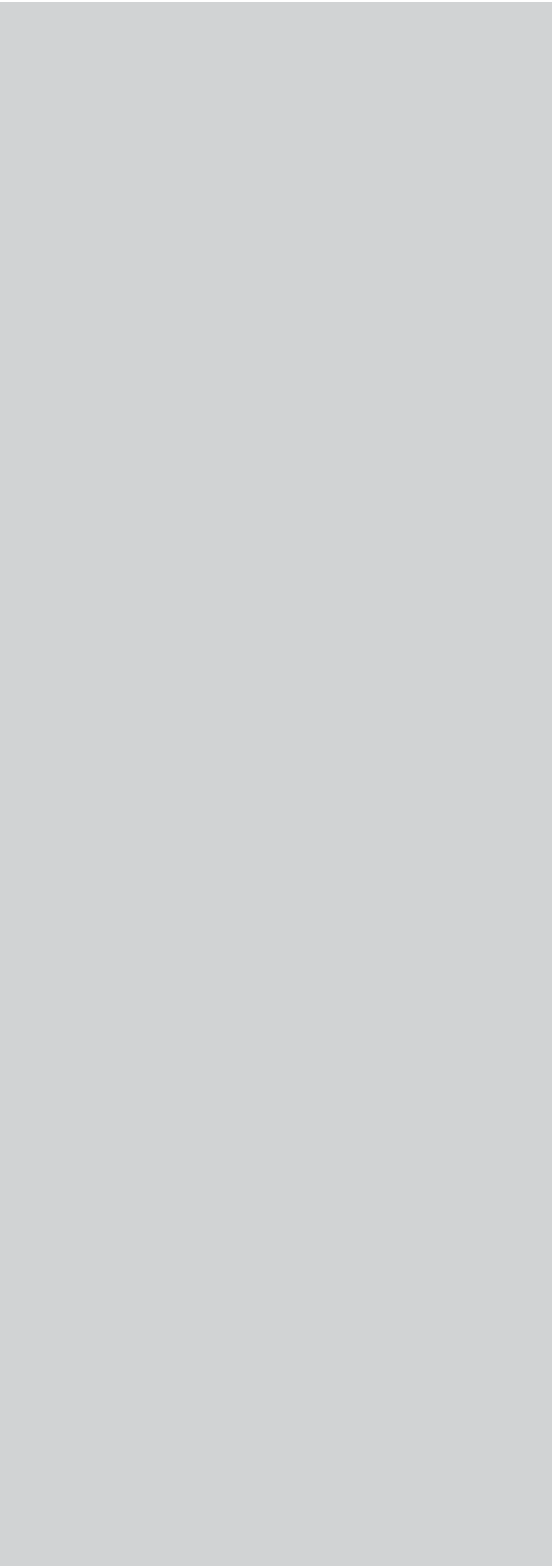


Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium

Hogyan készítsünk pályázatot?

Foglalkoztatási projektek tervezése





Köszöntő

A 2004. év során készített második módszertani kiadványunkat tartja kezében a Tisztelt Olvasó, mely a hazai roma népesség munkaerő-piaci integrációját hivatott elősegíteni. Immáron az Európai Unió teljes jogú tagjaként egyik kiemelt célunk e népcsoportot illetően, hogy szervezeteik képesek legyenek partnerként részt venni a foglalkoztatási-képzési programok tervezésében és megvalósításában.

A Nemzeti Fejlesztési Terv Operatív Programjai közül kiemelten a Humánerőforrás-fejlesztési Operatív Program intézkedései, valamint az EQUAL Közösségi Kezdeményezés számos lehetőséget kínál a hosszú távon fenntartható programok, tevékenységek támogatására. Ez a füzet a stratégiai tervezés folyamatának módszertani fogásait, eszközeit mutatja be lépésről-lépésre. Az ajánlott szempontok figyelembevételével olyan átgondolt, megalapozott pályázati programok készíthetők el, melyek nem csak a pályázat megnyerését, eredményes végrehajtását, hanem a hosszú távú fenntartását is eredményezhetik.

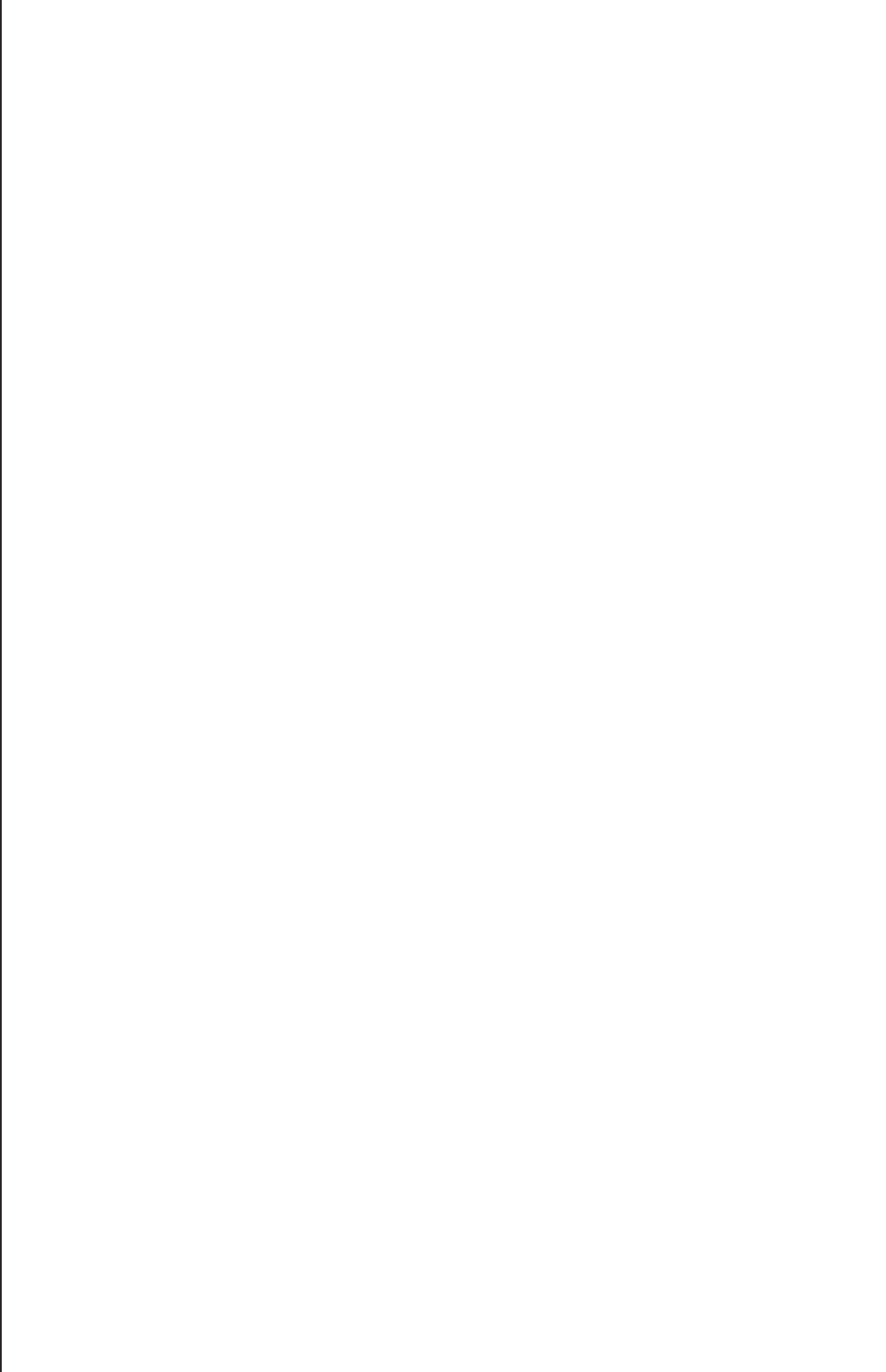
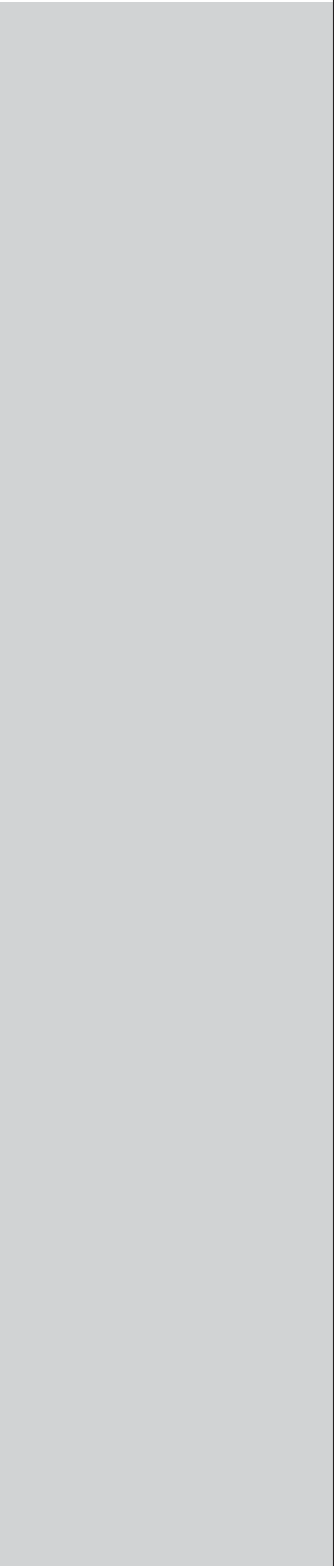
Vallom, hogy a hazai roma közösségek helyzetén csak széles partnerségi együttműködéssel, tervszerűen előkészített projektek megvalósítása útján tudunk javítani. Az Európai Szociális Alapból elnyerhető támogatásokhoz való sikeres hozzáférés reményében ajánlom a felhasználók figyelmébe a füzetben leírtakat.

Bízom abban, hogy a kiadvány hozzájárul olyan projektek tervezéséhez, melyek a roma közösségek munkaerőpiacról tartósan kiszorult tagjainak problémáira valós megoldásokat kínálnak.



Burány Sándor
foglalkoztatáspolitikai és munkaügyi miniszter





Előszó

A 2. Módszertani Füzet ismeretanyaga kiegészíti az elsőt. Tartalmában és szerkezetében szorosan követi az **Európai Unió által támogatott foglalkoztatási programok elkészítéséhez és végrehajtásához szükséges követelmények rendszerét.**

Az uniós támogatással megvalósuló programoknál fontos szempont, hogy azok bizonyítottan hosszú távon is fenntartható tevékenységeket célozzanak meg. A pályázati kiírások ezt a célt több egymással szoros kapcsolatban lévő eszközzel is támogatják. Ezek közül az egyik az az elvárás, hogy a pályázat illeszkedjen a regionális, térségi fejlesztési stratégiák céljaihoz.

A pályázatok kiírói ezzel akarják biztosítani, hogy csak olyan programok nyerjenek, amelyek térség és a régió céljaival megegyező fejlesztési irányokat tartalmaznak. Ha például egy térség rövid-, vagy középtávú céljai között a turizmus fejlesztése a fő irány, akkor a hátrányos helyzetű csoportok képzése és foglalkoztatása ne a nehézipari szakmák elsajátítását segítse elő. Hiszen a térség egyéb, turisztikai beruházásai során keletkezett munkahelyeire nem vesznek majd fel jól képzett nehézgépképezőket. Ahhoz, hogy a pályázók ne indítsanak programokat a térségi céloktól homlokegyenest eltérő területeken feltétlen szükséges, hogy a foglalkoztatási programokat tervező szervezetek ismerjék a térség stratégiai céljait.

A stratégiák értelmezését könnyíti meg ha ismerjük azt a módszertant, amivel az ország legtöbb regionális, térségi, kistérségi, vagy települési stratégiája készült.

A stratégia-alkotás módszertanának ismerete a pályázó számára olyan értékes eszközöket is jelent, amelyekre saját programjának kialakítása során is nagy biztonsággal támaszkodhat. A pályázónak nem csak a regionális és térségi stratégiai programokhoz való illeszkedést kell bizonyítania, hanem azt is, hogy programjának kialakítása során tervszerűen járt el, figyelembe vette a körülményeket, a megvalósításra megfelelő terveket dolgozott ki és hatékonyságát is mérni tudja. Vagyis stratégiai tervet dolgozott ki.

A stratégiai tervezés módszertani fogásait és eszközeit mutatja be a füzet a (roma) foglalkoztatási programok nézőpontjából. A füzet elkészítésénél törekszünk arra, hogy a száraz elméletet a gyakorlati, azonnal alkalmazható praktikák ismertetésével váltsuk fel. Olyan útmutatóval szeretnénk ellátni az olvasót, amelyen lépésről lépésre végighaladva felépítheti saját sikeres programját, ahol a sikert nem csak a pályázat megnyerése, a program végrehajtása, hanem hosszú távú fenntartása is jelenti.

A Módszertani Füzetet haszonnal forgathatják a roma civil szervezetek képviselői, a helyi kisebbségi önkormányzatok képviselői, az országos roma foglalkoztatás-szervező menedzseri hálózat munkatársai, a munkaügyi központok roma referensei.

Bevezetés

A 2004-től rendelkezésre álló pályázati forrásokat csak akkor lehet a legnagyobb hatékonysággal felhasználni, ha a roma közösségek ismerik azokat a problémákat, amelyek a helyi lakosság tagjait a legnagyobb mértékben érintik. A hiányosságok ismeretén túl minden közösségnek rendelkeznie kell egy jövőképpel, tudnia kell, hova szeretne eljutni. Hiszen nem elég csak azt tudni, hogy sokan nem rendelkeznek általános iskolai bizonyítvánnyal, tudni kell azt is, hogy mit érdemes tanulniuk az embereknek ahhoz, hogy a képzések befejezésével valóban el is tudjanak helyezkedni.

A stratégiaalkotás elősegíti, hogy a rendelkezésre álló források ne aprózódjanak el. Minden egyes megnyert pályázati forintnak egy egységes, sok egymásra épülő elemet tartalmazó, egymás hatását felerősítő akciótervet kell szolgálnia.

Mindez az első ránézésre lehet, hogy szinte megoldhatatlan kihívásnak tűnik. Pedig nem az, csak apró elemekre kell bontani a feladatot, és ismerni kell az egyes lépések megvalósításának módszereit. Ebben nyújt segítséget a Módszertani Füzet.

A stratégiai tervezés korábban a hadvezérek, manapság pedig a vállalati vezetők eszköze. Ennek oka, hogy a vállalatok közötti versenyben a vezetők rákényszerültek arra, hogy minél rövidebb idő alatt, minél kevesebb ráfordítással, minél nagyobb nyereséget tudjanak elérni.

Ma ez a feladatuk a roma szervezetek vezetőinek is. A roma közösségeket minél rövidebb idő alatt, szűkös erőforrásokból, minél gyorsabban kell felzárkóztatni, már nem csak a magyar, hanem az európai szinthez. Ezért kell a cigány kisebbségi önkormányzatok (CKÖ-k) és a roma civil szervezetek vezetőinek is a már bevált stratégiaalkotás módszerét elsajátítaniuk és alkalmazniuk.

A kistérségek és települések foglalkoztatási problémáinak megoldása nem egyszereplős feladat. Minél szélesebb körrel dolgozunk együtt a megvalósítás során, annál sikeresebb programokat tudunk megvalósítani. Általános szabályként elmondható, hogy a stratégia kialakításába mindig be kell vonni azokat az embereket, akik úgynevezett „**kulcsemberek**” a helyi közösség életében.

Akik lehetnek:

- Választott, vagy kinevezett vezetők,
- Azok az emberek, akiknek ugyan formálisan nincs vezető szerepük de véleményükre, szaktudásukra sokat adnak a településen,
- A település vállalkozói, nagyobb gazdasági aktivitással rendelkező tagjai.

A különböző személyiségű, elfoglaltságú és célú emberek nem mindig vonhatók be aktív közreműködőként a programba. Érdemes először azokat a szereplőket megkeresni, akikről feltételezhető, hogy támogatni fogják a programot, és könnyen megnyerhetők az együttműködésre. Célszerű elsősorban a polgármestert felkérni a programban való részvételre, a további támogatókat és szereplőket a polgármester ajánlásával, vagy személyes felkérésével már könnyebb a célunk iránt elkötelezetté tenni.

Vannak olyan **jelentős hatalommal bíró emberek** a közösségben, akik valószínűleg nem fognak részt venni a programban. Az ő megkeresésük ennek ellenére fontos, mert ha megfelelő információkkal rendelkeznek, akkor nagy valószínűséggel nem fogják akadályozni a terveink megvalósulását.

Tehát nem csak azokat kell tájékoztatni a programról, akiket aktív résztvevőként szeretnénk megnyerni, hanem azokat is, akik negatív irányba befolyásolhatják törekvéseink megvalósulását. Az ő megnyerésük azt jelenti, hogy elérjük, ne gördítsenek akadályokat céljaink megvalósítása elé.

A programok kidolgozásában és megvalósításában segíthetnek:

- Polgármesteri Hivatalok dolgozói, polgármesterek,
- Civil szervezetek vezetői és dolgozói,
- Regionális Fejlesztési Irodák munkatársai,
- A helyi Vállalkozásfejlesztési Alapítvány munkatársai
- Kamarák (Kereskedelmi és Iparkamarák, Agrárkamarák stb.) munkatársai,
- Megyei Munkaügyi Központok és kirendeltségek munkatársai,
- Falugazdák,
- Falugondnokok,
- Szakértők:
 - Vidékfejlesztők, mezőgazdasági szaktanácsadók, pályázatírók,
 - adótanácsadók, jogi tanácsadók, pénzügyi szakértők.

Miben segít a stratégiai tervezés?

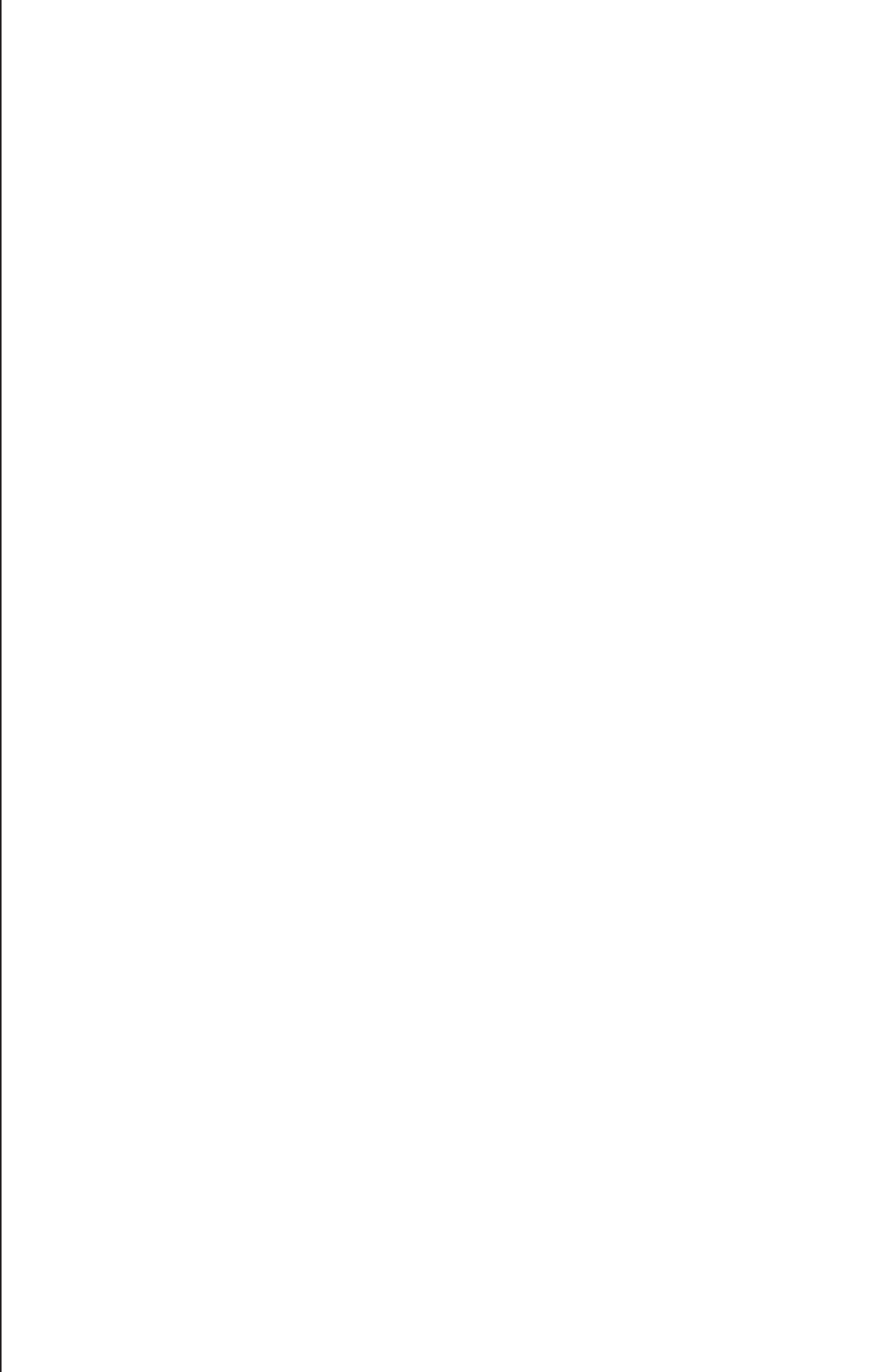
- Segít meghatározni a szervezetünk fő céljait.
- Segít eldönteni, hogy a célok közül melyek azok, amelyeket most kell megoldani, és melyek azok, amik bár fontosak, de megoldásukkal lehet várni egy keveset.
- Segít abban, hogy az erőforrásokat minél kevesebb konfliktus kíséretében lehessen felhasználni.
- Segít abban, hogy minél több elkötelezett támogatót vonhassunk be a program megvalósításába és motiválja a résztvevőket.
- Segít meghatározni azokat a feltételeket, amelyekre szükség van a célok eléréséhez.
- Lehetővé teszi, hogy a jövő elérésének érdekében tett lépések egy irányba mutassanak és hatásukban erősíthessék egymást.

A stratégiaalkotás módszere több egymásra épülő lépést jelent, minden lépésnek, van saját módszertana. A legtöbb szervezet és vezető túl bonyolultnak, időtrábló és felesleges dolognak tartja a stratégia-készítést. Pedig a megfelelő tervezés elősegíti az együttgondolkozást, megfelelő előrelátást biztosít, a résztvevőknek alkalmuk van pontosítani és kiegészíteni az eredeti elképzeléseket.

Egy jó stratégia a megfelelő módszerek alkalmazásával segít megválaszolni a következő kérdéseket:

- Helyzet-meghatározás (Hol tartunk?)
- Célmeghatározás (Hova szeretnénk eljutni?)
- Programok megfogalmazása (Hogyan érhetjük el céljainkat?)
- Értékelés, ellenőrzés, a programok javítása (Jó úton járunk?)

A Módszertani Füzet lépésről lépésre végigvezeti az olvasót azokon az eljárásokon és módszereken, melyek alkalmazásával sikeres fejlesztési terveket lehet kidolgozni és megvalósítani.



Helyzetelemzés, helyzetértékelés és módszertan

A fejezet célja, hogy bemutassa azokat az alapvető ismereteket, melyek a helyi problémák és lehetőségek feltárását szolgálják. A Strukturális Alapokból finanszírozott pályázatok esetén mindig be kell bizonyítani, hogy a pályázó ismeri a célcsoport problémáit, a gazdasági és társadalmi helyzetet az adott térségben.

A pályázat bírálói nem az általánosságokra kíváncsiak, hanem a konkrét, tényekre adatokra. Ennek több oka is van. **Egyrészt** a helyzetfeltárás pontos adatai mutatják meg, hogy a program célcsoportja, vagy beavatkozási területe valóban rászorul a támogatásra. **Másrészt** a pályázatok összehasonlíthatóvá válnak, a bírálók adatokkal tudják igazolni, hogy miért az egyik és miért nem a másik pályázat megvalósítását támogatják. **Harmadrészt** a helyzetfeltárás konkrét adatai adják azokat a mérőszámokat, amelyekhez viszonyítani lehet a program zárása után kapott eredményeket. A kezdeti és záró adatok közötti eltérések mutatják meg, hogy a program sikeres volt-e vagy sem.

A fejezetben megismerheti az olvasó a helyzetfeltárás és helyzetértékelés eszköztrendszerét, lépéseit, dimenzióit, és főbb tartalmi elemeit.

1.1. Problémák feltárása, helyzetértékelés

Az első lépés, hogy **meghatározzuk a felmérés menetét és döntsünk a felmérés módját, módszerét illetően**. A megfelelő módszer kiválasztásánál mindig figyelembe kell venni az elérendő célt, a rendelkezésre álló adatokat, a rendelkezésre álló költségvetést és a határidőt.

A helyzetfeltárás egyes információit adatbázisokból és adatszolgáltatóktól is beszerezhetjük.

A foglalkoztatási programok céljából végzett helyzetfeltárásakor a következő **adatokat** kell ismerni:

Munkanélküliségre vonatkozó adatok:

A munkaügyi központoknak törvényben előírt kötelezettségük, hogy információkat gyűjtsenek a megye (főváros) munkaerő-piaci folyamatairól, és előrejelzéseket készítsen annak várható változásairól. Ezért az Állami Foglalkoztatási Szolgálat honlapján minden hónapban közzéteszik a megyék foglalkoztatási és munkanélküliségre vonatkozó adatait:

- A regisztrált munkanélküliek számát és annak változását.
- A regisztrált pályakezdő munkanélküliek számát annak és változását.
- A munkanélküliségi rátát és változásait az elmúlt években.
- A tárgy hónapban rögzített nem támogatott álláshelyek számát.
- A támogatás nélküli új álláshelyek számát.
- A bejelentett betöltetlen álláshelyek havi mérlegét.

A Munkaerő-piaci prognózisból megtudhatjuk, hogy a megyében mely szakmákra volt kereslet az elmúlt hónapokban és a kereslet alakulását az utóbbi két évben. A prognózisból kiderül, hogy mely szakmákra nincs kereslet a megyében.

A Munkaügyi Központok 2003-ban egy korszerűsített és kibővített kérdőívvel keresték meg a foglalkoztatókat, melyben ágazatonként és szakmacsoportonként is feltérképezik a gazdálkodó szervezetek közép- és hosszú távú foglalkoztatási terveit. Az adatok sokat segíthetnek abban, hogy a foglalkoztatási programok képzési irányait a valóságos munkaerő-piaci kereslethez lehessen igazítani.

A programok kialakításánál mindenképpen javasoljuk, hogy a Munkaügyi Központokkal együttműködve, a felmérés adataira is támaszkodva határozzák meg a szakképzési és a foglalkoztatási területeket.

A statisztikai adatok nem helyettesítik a személyes kapcsolatfelvételt a munkaügyi kirendeltségek dolgozóival, a kirendeltségen dolgozó vállalati kapcsolattartóktól sok fontos információt szerezhetünk a térség foglalkoztatásáról, a szabad álláshelyekről és a keresett szakmákról.

A népszámlálási adatok a településeken lakókról közölnek információkat. Az adatbázis többek között tartalmazza a férfiak és nők számát, a nemzetiségi adatokat (a nemzetiségi adatok önbevallásra támaszkodnak, így csak azoknak az embereknek az adatait tartalmazza, akik a népszámlálás során valamely nemzetiséghez tartozónak vallották magukat). Megismerhetjük a népesség korcsoportonkénti összetételét, az iskolai végzettségre, a lakások minőségére vonatkozó adatokat. A népszámlálási adatok teljes körét 10 évenként frissítik, az információk elérhetők a KSH honlapjáról. (www.ksh.hu)

A település adatait a KSH adatbázisból kikereshetjük, a célcsoport adatainak felvételére saját felméréseket kell készítenünk.

A település ipari, kereskedelmi, lakás adatai, egészségügyi és szociális ellátására, oktatási, közművelődési intézményi ellátottságára vonatkozó adatok megtalálhatók központi adatbázisokban, pl. a KSH T-STAR adatbázisában. Ennek ellenére használatát körültekintéssel javasoljuk, mivel sokkal frissebb információkhoz juthatunk a polgármesterei hivataloktól. Az adatbázis létének ismerete csak azért fontos, hogy tudjunk, az önkormányzatoknak ezeket az adatokat rendszeresen gyűjteniük és jelenteniük kell.

A KSH adatbázisából nyert adatokat kiegészítve a helyi adatgyűjtésből nyerhető információkkal megkapjuk a helyzetfeltárás alapját képező legfontosabb mutatókat.

A programok készítői számára sokszor felesleges és túl bonyolult munkának tűnik a statisztikai adatokra és felmérésre támaszkodó helyzetfeltárás. Ezért egy rövid kitérőt szeretnénk tenni annak bemutatására, miért is van rá szükség.

Helyzetfeltárás az Európai Unió által támogatott programokban.

Jelenleg Magyarországon jelentős források állnak rendelkezésre a foglalkoztatási problémák megoldására. Ennek ellenére nem lehet minden programot támogatni, mert a beadott pályázatok forrásigénye várhatóan jelentősen meghaladja a rendelkezésre álló kereteket. A pályázatok bírálóinak dönteniük kell, hogy melyik pályázatot támogatják, és melyiket nem. Mivel a döntések eredményeként lesznek olyanok, akiket elutasítanak, ezért megfelelően alá kell támasztani annak okát. Azért, hogy a bírálókat ne lehessen elfogultsággal vádolni, olyan mérhető és összehasonlítható mutatók kidolgozására volt szükség, melyek segítségével fehéren, feketén be lehet bizonyítani, hogy egy pályázat miért alkalmasabb a másikkal a támogatás elnyerésére.

Minden pályázat bírálati szempontjai között szerepel az úgynevezett **Indokoltság**, vagy **Relevancia** kritérium. A bírálók pontozzák, hogy a különböző pályázatok megvalósítása mennyire szükségszerű. Az indokoltságot pedig a pályázóknak a helyzetfeltárás során kapott adatokkal kell alátámasztaniuk.

A következőkben bemutatjuk, hogy a különböző foglalkoztatási célú pályázatok miként értékelik az indokoltságot.

A „**Küzdelem a munka világból történő kirekesztődés ellen**” című Phare pályázat a relevanciára összesen 25 pontot ad (a pályázat maximális összpontszáma 100).

Majd a fő bírálati szempontok között megemlíti:

„Relevancia

Ha a 2-es főszempontra adott összpontszám nem ér el a „jó”-t (20 pont), akkor a pályázat nem értékelhető tovább.”

Ez azt jelenti, hogy az a pályázat, amely 5 pontot veszít a relevancián, nem nyerhet. Tehát lehet bármilyen jó szakmai programunk, megírhatjuk a pályázatunka tökéletesen, ha nem tudjuk bizonyítani, hogy a projektjavaslat illeszkedik a céltérség(ek) speciális **szükségeihez és feltételeihez**, valamint tükrözi a **célcsoportok sajátos igényeit**, akkor nem fogják a programot támogatni. A projekt javaslat illeszkedését és a célcsoport sajátos igényeit pedig adatokkal kell alátámasztani.

A „**Helyi foglalkoztatási projektek megvalósítása a szociális gazdaságban**” című program (Regionális Operatív Programhoz kapcsolódóan 1/2004/ROP 3.2.2.) az indokoltságra 10 pontot ad (a pályázat maximális összpontszáma: 250), ha a pályázó erre a kritériumra 0 pontot kap kizárják a nyertesek közül. Tehát hiába kap a pályázat akár 240 pontot minden más elemére, a megfelelő indokoltság hiánya miatt kieshet a további bírálatból. A pályázati kiírás az indokoltság alátámasztására szükségletfelmérés készítését követeli meg. A szükségletfelmérésben adatokkal, felmérésekkel kell bizonyítani azt, hogy a pályázó valóban rászorult térséget és réteget képvisel.

A fentiek ismerete talán nem kedveltette meg a programok kidolgozóival a statisztikai adatokat és felméréseket, de reméljük, hogy sikerült szükségességükre rámutatni.

1.2. Helyi szintű adatgyűjtés

A helyi adatgyűjtésnek több módja lehetséges. Ilyen a saját készítésű kérdőíves vizsgálat, az önkormányzatok adatainak feldolgozása, a helyi oktatási intézmények, a családsegítő szolgálat, a falugondnoki szolgálat, a kistérségi menedzser adatainak és információinak összegyűjtése. Az adatgyűjtésen kívül más módszerek is segíthetnek a helyzetfeltárásban. Pl. SWOT analízis, fókuszcsoport módszer, interjúk készítése.

Az adatgyűjtésnek soha nem szabad öncélúvá válnia, nem érdemes átesni a ló túlsó oldalára. Már csak azért sem, mert az adatok begyűjtése, rendszerezése és feldolgozása sok munkát, időt és pénzt jelent.

A következőkben bemutatott 3 módszer már nem csak a helyzetfeltárást szolgálja, hanem segítségünkre lehet a stratégiai célok meghatározásában is.

1.2.1. Interjú felvétele

A három eljárás közül talán a legegyszerűbb, és konkrét információkat szolgáltató módszer. Kivitelezését tekintve nem sokban különbözik egy olyan beszélgetéstől, melyben az a célunk, hogy minél többet megtudjunk néhány minket érdeklő kérdésről.

Az interjú készítés módszertana:

1. Az interjú megkezdése előtt készítsünk egy interjúvázlatot, mely tartalmazza azokat a kérdéseket, amikre feltétlenül választ kell kapnunk. Egy vázlat ne tartalmazzon többet 8-10 kérdésnél.
2. Mivel az interjú felvétele sok időbe és energiába kerül, meg kell határozunk az interjú-alanyok körét. Az hogy kiket kérdezzünk meg, mindig attól függ, hogy mit szeretnénk megtudni. A kérdezettek kiválasztásánál fő cél, hogy minél kevesebb interjú során jussunk el a megfelelő mennyiségű információhoz. Egy adott probléma esetén körülbelül 30 fő megkérdezése már elegendő lehet, ha a válaszadók megfelelően kerültek kiválasztásra.

3. Az interjú-alanyok felkutatását könnyítheti meg az úgynevezett hólabda módszer. A megkérdezettekhez úgy jutunk el, hogy mindig rákérdezzünk arra, hogy a válaszadó kiket javasolna az ismeretségi köréből a következő interjú alanyának.
 4. Az interjú felvétele általában 30-60 percet igényel.
 5. Az interjúk felvételét a **feldolgozás** követi. A feldolgozás során mindig tekintettel kell lennünk arra, hogy mi volt a megkérdezés fő célja. A válaszokat próbáljuk típusokba sorolni. Az interjúk alapján például ilyen **kijelentéseket tehetünk**: A fiatal, csak általános iskolai végzettséggel rendelkező férfiak nagy többsége (25-ből 18 fő) szívesen venne részt olyan képzésekben, amelyek segítségével könnyebben el tudna helyezkedni.
- Vagy:** Azok a fiatal nők akiknek 0-7 éves gyermekeik vannak nem jelezték részvételi szándékukat a képzéseken (18-ből 17 fő). **Figyelem!** ilyen esetben mindig már az interjú során rá kell kérdezni az okokra! Ha sikerül kideríteni, hogy mi az oka az alacsony képzési hajlandóságnak, akkor olyan programokat tervezhetünk, melyek segítenek azt megoldani. Az interjú vizsgálat eredményeivel pedig indokolhatjuk a különböző szolgáltatások szükségességét.

Aranyszabályok:

- Az interjú kezdetén mindig röviden mondjuk el, hogy mi a célja az interjúnak, hol fogjuk felhasználni az adatokat. Az interjúalanyokat mindig biztosítani kell arról, hogy nevüket nem fogjuk megjeleníteni a feldolgozás során.
- Az interjúalanyok kiválasztásánál mindig törekedjünk arra, hogy mindenkitől csak azt kérdezzük meg, amire válaszolni is tud. A kérdezettek már a második, harmadik „Nem tudom” válasz után gyakran elkedvetlenednek, és nem érzik jól magukat az interjú helyzetben, ami gyakran arra vezethet, hogy egyszerűen megtagadják a további válaszadást.
- Az interjú készítés során lehetőleg használjunk magnetofont, de előbb mindig kérjük a kérdezett beleegyezését. Néhányan idegenkednek a hangfelvételtől, akkor látványosan tegyük el a magnót, és soha ne használjuk, ha nem kaptunk rá engedélyt. Ha magnót nem használhatunk, készítsünk jegyzeteket. Ha jegyzeteket sem enged készíteni a válaszadó, akkor az interjú elkészítése után az interjúvázlat alapján írjunk jegyzeteket. Az interjú után még 1-2 órával is jól vissza lehet emlékezni a beszélgetésre, mindenképpen írjuk le a válaszokat, mert másnap már nem fogunk ilyen pontosan emlékezni.
- Az interjút mindig kezdjük olyan fontos adatok megkérdezésével, amelyek később lehetőséget adnak arra, hogy rendszerezni tudjuk a válaszokat. Például a képzéseken való részvételi hajlandóság szempontjából fontos lehet, hogy hány éves a válaszadó. Ezeket az alapkérdéseket mindig az befolyásolja, hogy kit kérdezzük. Például egy munkaügyi központ dolgozójával készített interjú során a válaszadó életkorának az ismerete nem mérvadó, viszont az, hogy tudjuk milyen szakterületen dolgozik fontos információval szolgálhat.
- Interjúkészítés közben soha ne vitatkozzunk a válaszadóval, hiszen nem meggyőzni akarjuk, hanem információkat gyűjteni.
- Soha ne sugalljuk a válaszokat, legyünk tárgyilagosak és kerüljük az „Ugye, ez a véleménye erről, vagy arról” típusú kérdéseket. Az interjú nem arra való, hogy alátámasszuk elképzeléseinket, hanem arra, hogy megismerjük a valóságot.
- Ha a kérdezett nem érti meg elsőre a kérdést, vagy úgy látjuk, hogy nem arra válaszol, amire mi kíváncsiak lennénk, tegyünk fel pontosító kérdéseket.
- Ne hagyjuk, hogy az interjúalany elkalandozzon, vagy átvegye a beszélgetés irányítását. Mindig nyugodtan, és kedvesen térítsük vissza az eredeti kérdésekhez.

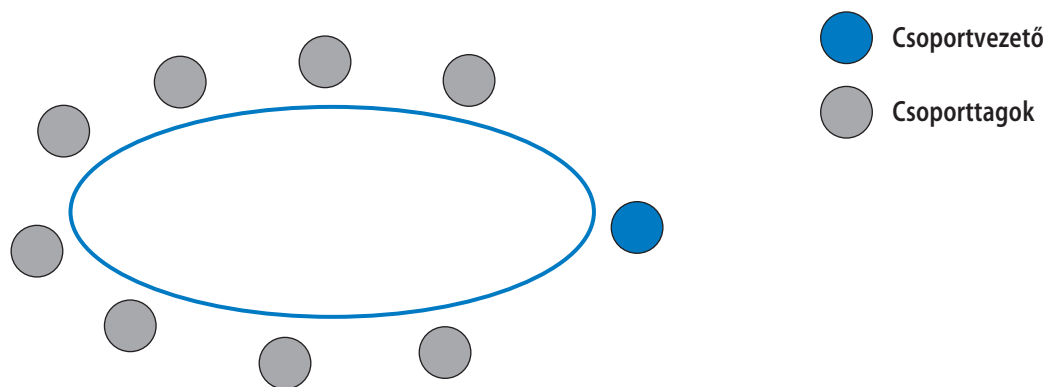
Ha ezeket az arany szabályokat sikerül betartani, gyorsan, viszonylag kis energia ráfordítással tudunk megfelelő minőségű információkat beszerezni.

1.2.2. Fókuszcsoport

A statisztikai és kérdőíves adatfelvételek kiegészítését jól szolgálja a fókuszcsoportnak nevezett eljárás. A csoportos megbeszélés során hatékonyan össze lehet gyűjteni a témával kapcsolatos véleményeket. Az eljárást eredetileg a piackutatás gyakorlatában alkalmazták, ahol különböző termékkel kapcsolatos véleményekre voltak kíváncsiak. Manapság ez a módszer egyre nagyobb szerepet kap a társadalom problémáinak feltárásában.

A fókuszcsoport módszertana:

1. Előre meghatározott ismérvek alapján 6-12 fős csoportokat állítunk össze. Az ismérveket mindig az határozza meg, hogy milyen információkat szeretnénk kapni. Ha a település hátrányos helyzetű munkanélküli lakosságának problémáiról szeretnénk minél alaposabb információkat kapni, akkor érdemes -többek között- csoportot szervezni a fiatal roma nőkből, egy másikat pedig a fiatal, alacsony iskolai végzettséggel rendelkező férfiakból, vagy az idősebb korosztály képviselőiből. De összeállíthatunk úgynevezett szakértői csoportokat is, melynek tagjai többek között a családsegítő szolgálat munkatársaiból, a munkaügyi központok dolgozóiból, a CKÖ képviselőiből, a polgármesteri hivatal dolgozóiból állhatnak.
2. A módszer lényege, hogy egy megfelelően képzett csoportvezető segítségével egy azonos problémával küzdő társadalmi csoport képviselőinek csoportos beszélgetése során olyan mélységű információkat nyerjünk, amelyek feltárják a fő problémákat.
3. A csoport tagjai egy oldott hangulatú beszélgetés során megismerik egymás véleményét, lehetőségük van arra, hogy továbbvigyék, továbbszőjék egymás gondolatait. Így a csoportos megbeszélés során lehetőség van arra, hogy olyan következtetések is elhangozzanak melyekre egy egyéni interjú során esetleg nem került volna sor.
4. A csoportos megbeszélés további előnye, hogy a résztvevők ösztönzik egymást a véleményalkotásra. A csoporttagok a hétköznapi életben megszokott kifejezésekkel fejthetik ki gondolataikat, szemben a kérdőívek sokszor nem életszerű, leegyszerűsítő kifejezéseivel.
5. A csoportos megbeszélés lehetővé teszi, hogy a témával kapcsolatos vélemények minél szélesebb skálájára fény derüljön.
6. A kötetlen beszélgetés csak látszólagos, a csoport vezetőjének feladata, hogy egy előre elhatározott vezérfonal mentén vezesse a beszélgetést. Megakadályozza, hogy a csoporttagok elkanyarodjanak a tárgytól.
 - a. A csoportvezetőnek a megbeszélés előtt pontos leírást kell készítenie azokról a kérdésekről, amelyre választ szeretne kapni.
 - b. A csoportot mindig tájékoztatni kell arról, hogy pontosan mi is a célja a beszélgetésnek.
 - c. A kérdéseket témájuk szerint csoportokba kell rendezni és a megbeszélés során mindig utalni kell rá, hogy ha változik a kérdések iránya.
7. A csoportmegbeszélést érdemes magnóra rögzíteni, így lehetővé válik a beszélgetések eredményének későbbi rögzítése.



Ábra: A fókuszcsoportos megbeszélés

Aranyszabályok:

- A csoportot mindig egy megfelelő képzettséggel rendelkező moderátornak kell vezetnie.
- Figyelni kell arra, hogy mindenki ki tudja fejteni a véleményét.
- Megfelelően kell kezelni, ha a csoportban egy erős egyéniség magához ragadja a válaszadást és válaszaival túl nagy hatást gyakorol a többiekre.
- Figyelni kell arra, hogy a csoport általános szemléletétől eltérő véleményeket is kifejtthessék az azt képviselők.
- **A fókuszcsoport célja nem a meggyőzés, vagy csoportos döntéshozatal, ezért az értékítéletek, döntések meghozatalát kerülni kell. A csoport célja, hogy minél alaposabb és kiterjedtebb információt szolgáltatasson az adott problémáról.**
- A résztvevőknek mindig tiszteletben kell tartaniuk a többiek álláspontját.
- A megbeszélések során előfordulhat, hogy egyes résztvevőket mélyen érint az adott probléma. Ilyenkor is el kell érni, hogy megfelelő távolságtartással lehessen kezelni a témát. A személyeskedést minden esetben kerülni kell.

A módszer előnye, hogy a moderátoron, a résztvevőkön, egy nyugodt helyszínen és esetleg egy magnón kívül nincs eszközigénye.

1.2.3. SWOT analízis

A SWOT analízisnek csak a neve ijesztő, maga a módszer egyszerű, és könnyen kivitelezhető. Használatát azért is ajánljuk, mert általánosan elfogadott az Európai Unió pályázatainak tervezése során. Az eljárással a hazai területfejlesztési dokumentumokban is lépten-nyomon találkozhatunk. A SWOT analízis a helyzetfeltárást és értékelést összeköti az utána következő lépéssel, a fejlesztési célok meghatározásával (A fejlesztési célok meghatározásáról a következő fejezetben lesz szó.). A helyesen végzett SWOT analízis sokat segíthet a saját programok kialakításában is. A módszer segítségével röviden és lényegretörően lehet összefoglalni a helyzetértékelés során kapott eredményeket, ki lehet választani a fontos megállapításokat a kevésbé fontosak közül.

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.

A SWOT analízis eredményeivel mindig táblázatos formában találkozhatunk. A táblázat kitöltése közben a következő kérdésekre kell választ adni:

<p style="text-align: center;">Erősségek</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mik az előnyeink? 2. Melyek azok a pozitívumaink, amire támaszkodni tudunk a továbblépés során? 3. Mit csinálunk jobban, mint mások? <p><i>A válaszadás során:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pozitív megállapításokat, • Ránk vonatkozó megállapításokat, • Sikertényezőket, • Meghatározó jellemzőket kell felsorolni. <p style="text-align: center;">Támaszkodunk rá!</p>	<p style="text-align: center;">Lehetőségek</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Milyen rajtunk kívül álló pozitív tényezőkre számíthatunk? 2. Mely külső lehetőségeket tudjuk megragadni a fejlesztés során? <p><i>A válaszadás során:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pozitív megállapításokat, • Külső környezetre vonatkozó megállapításokat, • Sikertényezőket, esélyeket, • Meghatározó jellemzőket kell felsorolni. <p style="text-align: center;">Nem tudjuk befolyásolni!</p>
<p style="text-align: center;">Gyengeségek</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melyek a hátrányaink? 2. Melyek azok a tényezők, amiben mások erősebbek nálunk? 3. Mit csinálunk rosszabbul mint mások? <p><i>A válaszadás során:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Negatív megállapításokat, • Ránk vonatkozó megállapításokat, • Hátráltató tényezőket, gyengeségeket, • Meghatározó jellemzőket kell felsorolni. <p style="text-align: center;">Erősíteni kell!</p>	<p style="text-align: center;">Veszélyek</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melyek azok a környezeti változások, amelyek hátráltatják a fejlődésünket? 2. Mik veszélyeztetik a céljaink megvalósulását? <p><i>A válaszadás során:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Negatív megállapításokat, • Külső környezetre vonatkozó megállapításokat, • Hátráltató tényezőket, veszélyeket, • Meghatározó jellemzőket kell felsorolni. <p style="text-align: center;">Nem tudjuk befolyásolni!</p>

A SWOT analízis módszertana:

A SWOT analízist csoportmunkában érdemes elkészíteni. A csoport tagjainak a kiválasztásakor mindig ügyelni kell arra, hogy a legszélesebb kör szakértőit, vagy érintettjeit vonjuk be a munkába. A csoporton belüli eltérő nézőpontok lehetővé teszik a több irányú elemzést. A csoportos munka további előnye, hogy a résztvevők számára pontos betekintést enged a programozás kezdeteibe, ezzel elősegíti a kialakított stratégia minél szélesebb körben történő elfogadását.

A csoportülés előtt 3-4 nappal a részletes helyzetfeltárási eredményeket ki kell osztani a résztvevők között.

A munka menete:

1. Felsorolás: A helyzetértékelés adatait be kell helyezni az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek közé.

2. Rendezés: Az összetartozó, vagy csak kis tartalmi eltérést hordozó megállapításokat össze lehet vonni egy kategóriába. Ha nincs megfelelő kategória újat lehet alkotni.

3. El kell hagyni azokat a megállapításokat, amelyek megváltoztatására 4-5 éven belül nincs lehetőség. Ha ezek olyan gyengeségek, melyek hátráltatják a fejlesztést, akkor a veszélyek között kell megjeleníteni őket.

Aranyszabályok:

- Ne készítsünk SWOT analízist öncélúan! A táblázat elkészítése mindig a helyzetfeltárára kell, hogy alapuljon, és a következő programozási lépés elősegítését kell szolgálnia.
- A táblázat kitöltése nem elegendő! Az elemzés során feltárt erősségekre a programozás során támaszkodni kell, a gyengeségek pedig megoldásra várnak.
- Az elemzés során mindig össze kell vetni az erősségeket és gyengeségeket a lehetőségekkel és veszélyekkel.
- Fogalmazzunk tömören!
- Csak azokat a megállapításokat tegyük a táblázatba, amelyek a célterület szempontjából ott és akkor valóban igazak.
- Kerülni kell az általánosításokat! Azokat a megállapításokat tegyük a táblázatba, amelyek jellegzetesen a mi célterületünkre igazak.
- Az erősségek és gyengeségek meghatározásánál mindig használjunk egy viszonyítási pontot. Néha nehéz eldönteni, hogy valami erősség, vagy gyengeség. Például a helybéliek úgy érzékelik, hogy a képzettségi szint magas a településen és az erősségek között szeretnék feltüntetni. De ha a képzettségi szintet összevetjük a szomszédos nagyvároséval, már lehet, hogy nem az erősségek, hanem a gyengeségek közé kell tennünk. A viszonyítási pont meghatározásában az a döntő, hogy az adott tényező esetében kikkel kell versenyeznünk. Ha a szomszédos nagyváros munkaerő-piacán szeretnénk elhelyezni a községünk dolgozóit, akkor nem a szomszéd falvakhoz, hanem a nagyvároshoz kell viszonyítani magunkat.

Fejlesztési célok meghatározása

2.1. 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 célja, hogy lelkesítse a közösség tagjait, mindenki számára világossá tegye az erőfeszítések értelmét, megakadályozza, hogy a fejlesztések vaktában, akár egymásnak ellentmondva valósuljanak meg.

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.

A helyesen megalkotott jövőkép olyan megállapításokat kell, hogy tartalmazzon melyek reményeink szerint a közösségünkre 10-15 év múlva lesznek jellemzőek.

Például kijelenthetjük, hogy 10 év múlva minden család olyan lakásban fog élni, amelynek megfelelő az infrastrukturális állapota. Vagy kijelentjük, hogy 10 év múlva a 18-35 éves korosztály körében mindenki rendelkezni fog az általános iskolai végzettséggel, és 50% fölött lesz a szakmunkás végzettségűek aránya. Természetesen ez csak olyan közösség számára inspiráló, ahol magas a telepszerű lakókörnyezetben élők száma, és nagyon alacsony az emberek iskolai végzettsége.

Minden közösségnek a saját helyzetéhez viszonyítva kell kialakítania jövőképét, de nem szabad félni az álmok megfogalmazásától. Mindezek mellett a jövőkép csak akkor jó, ha tükrözi a közösség értékrendjét és igényeit. Ezért fontos, hogy megalkotásánál minél több résztvevőt bevonjunk. Olyan távlati célokat tűzzünk ki, amelyeket mindenki elfogad, és később hajlandó erőfeszítéseket tenni megvalósításuk érdekében.

A jövőkép kialakításának módszertana:

Tesztlap módszer:

1. Gyűjtsük ki a helyzetfeltárás során kapott problématerületeket, és mindegyik esetében írjunk egy elképzelt jövőbeli állapotot, mely szerintünk egy elérendő cél lehet.
2. Készítsünk egy tesztlapot, amelyen minden megállapítás mellett szerepeljen 5 válaszlehetőség: fontos, kevésbé fontos, semleges, inkább káros, káros.
3. Hívjuk össze azokat az embereket, akik már a problémafeltárás során is segítettek munkánkat, és kérjük meg őket, hogy a tesztlapokat töltsék ki.
4. Értékeljük a tesztlapokat, válasszuk ki azokat a célokat és területeket, amelyekkel a nagy többség egyetértett. Ezek ismertetése után kirajzolódnak, azok a területek amelyben egyetértés van a csoport tagjai között.

5. Azokat a megállapításokat, amelyeket a csoport tagjai eltérően értékelték, szintén ismeressük a résztvevőkkel. Kérjük meg a csoportot, hogy egészítse ki azokat olyan megállapításokkal, amelyek az eredeti tesztlapon nem szerepeltek, de fontosak lehetnek a közösség jövője szempontjából.
6. Ezután fontos, hogy a csoport tagjai megvitassák a különböző megállapításokat és értékeket, hogy tisztázhassák ki mit is ért pontosan az egyes fogalmakon.
7. A fogalmak tartalmának tisztázása után állítsunk össze egy újabb tesztlapot a még vitatott megállapításokkal. Kérjük meg a csoportot, hogy ismét értékelje az egyes megállapításokat.
8. Az első és a második tesztlap segítségével válasszuk ki azokat a megállapításokat, amelyek stratégiai-lag ténylegesen fontosnak látszanak.
9. Fogalmazzuk meg röviden, körülbelül 5 mondatban azokat a területeket és fejlesztési célokat, amelyeket a csoport a térség számára kívánatosnak tart.

Ezzel meghatároztuk a közösségünk jövőképét, azt a víziót, melynek elérésére erőfeszítéseket kívánunk tenni a jövőben.

Aranyszabályok:

- A jövőkép meghatározás során az elsődleges cél, hogy a közösség értékeit határozzuk meg. Fel kell készülnünk arra, hogy különböző emberek más-más értékeket vallanak. A jövőkép alkotás célja nem a meggyőzés, hanem annak a víziónak a felvázolása amely mindenki számára elfogadható.
- Mivel a jövőkép a további munkánk során irányítónak fog szolgálni, törekedjünk rá, hogy minél szélesebb körben megismerjék az emberek. Néhány frappánsan megfogalmazott mondat alkalmas lehet arra, hogy pályázatainkban az általános célok megfogalmazásánál leírjuk, és ismertté tegyük a bírálók számára is.

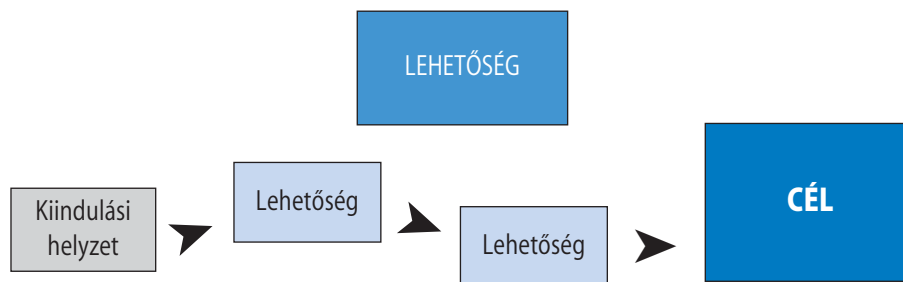
2.2. Stratégiai és operatív célok megfogalmazása

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.

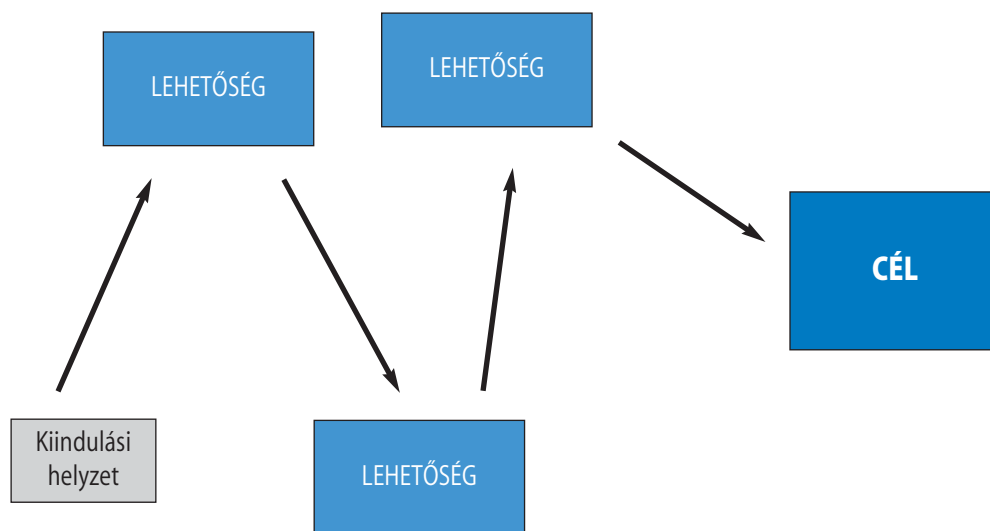
Például egy közösség stratégiai céljai közé tartozhat a foglalkoztatottság növelése, vagy a lakáshelyzet javítása. Az átfogó célok megvalósítására általában 10-15 évre van szükség, a konkrét célkitűzések megvalósítására rövidebb idő is elegendő lehet. A célok meghatározása lehetővé teszi, hogy az erőfeszítéseinket 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 célokhoz való ragaszkodás mellett arra is törekednünk kell, hogy rugalmasan követni tudjuk a változásokat. A programunk végrehajtása során környezetünk nem marad változatlan, nap mint nap új lehetőségekkel és problémákkal találjuk szembe magunkat. A stratégiai célok segítenek abban, hogy a céljainkkal egy irányba mutató lehetőségeket felismerjük és megragadjuk, azokat a lehetőségeket pedig, amelyek csábítóak ugyan, de nem illenek bele eredetileg kitűzött céljaink közé, könnyű szívvel elszalasszuk.

Stratégiai típusú tervezés:



„Csak el ne szalassunk egy lehetőséget sem” típusú tervezés (telenség):



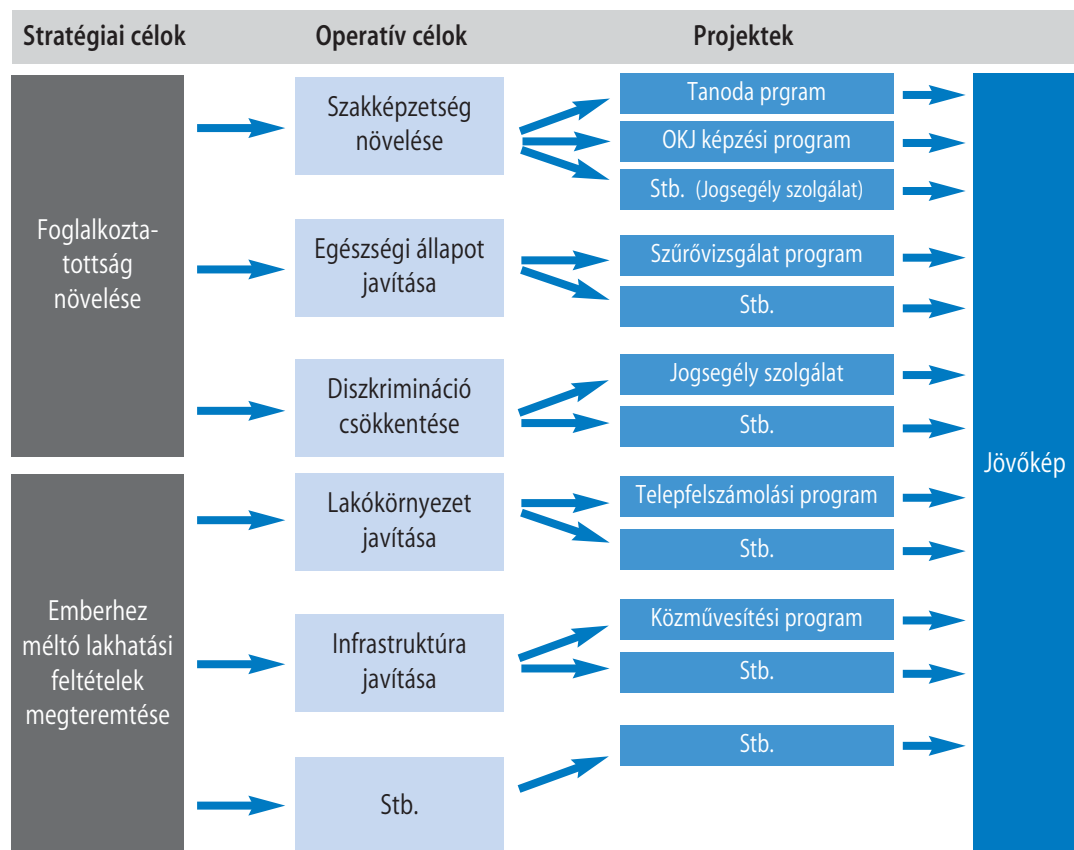
A fenti ábrán látható, hogy a csábító lehetőségek letéríthetnek a célhoz vezető útról, így jelentősen megnövelik az annak eléréséhez szükséges időt.

Gyakran lehet hallani különböző települések és szervezetek vezetőitől, hogy nem szeretnék elszalasztani a lehetőségeket, ezért minden elérhető pályázatot beadnak, még akkor is ha nem számítanak arra, hogy mindegyiket megnyerik. Ne kövessük példájukat! Ha elegendő munkát fektettünk a stratégia kidolgozásába, ragaszkodjunk hozzá, bízzunk megvalósításában, ne hagyjuk magunkat letéríteni a megadott útról.

Míg a jövőkép megalkotásánál arra bízattunk mindenkit, hogy engedje szabadon fantáziáját, a stratégiai célok kitűzésénél már szigorúan ragaszkodnunk kell a realitásokhoz. Ha irreális célkitűzéseket fogalmazunk meg, nagy valószínűséggel kudarcot vallunk a megvalósítás során. A túl magas célok elkedvetlenítenek, és a legtöbb külső szemlélő komolytalannak fogja tartani a programunkat. Sikertelenségünk pedig jelentősen csökkentheti további fejlesztési szándékaink támogatottságát.

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.

A stratégiai, operatív célok és a végrehajtásukra indított projektek kapcsolata: 1. ábra



A következő ábra bemutatja a stratégiai célok, az operatív célok és a projektek kapcsolatát. 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. (A projektekkel a 3. fejezetben foglalkozunk részletesen.)

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

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,
- milyen konkrét eredményeket várunk.

Mérhetőeknek kell lenniük, hogy megmutassák:

- pontosan hány ember számára indítjuk a programot,
- mennyi embert érint közvetve a programunk,
- 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,
- az egyes programok milyen sorrendben következnek egymás után.

Az operatív célok meghatározásának módszertana:

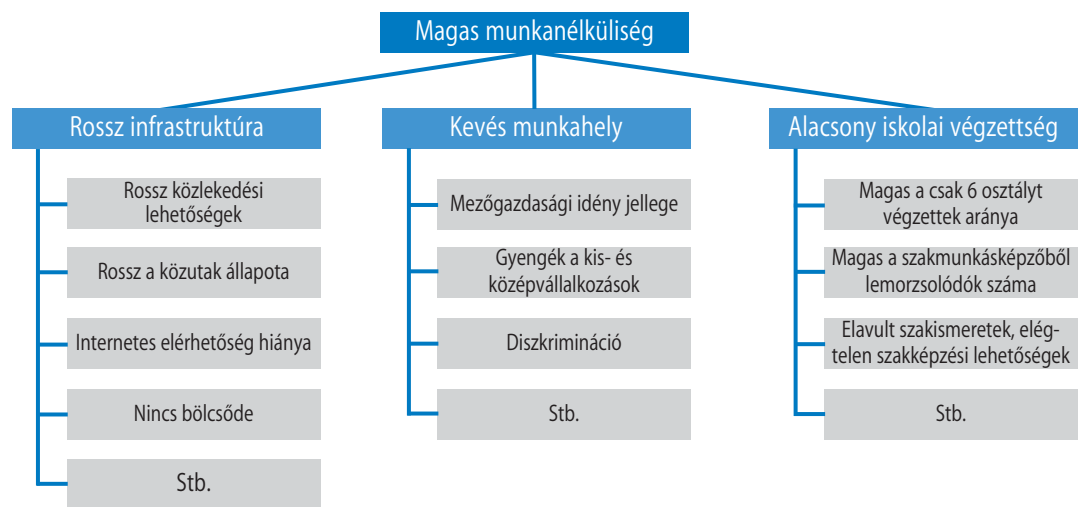
A célok meghatározásánál továbbra is csapatban érdemes dolgozni. A feladatot két lépésben végezzük el a legkönnyebben. Az első a problémafa meghatározása, melyben egy egyszerű módszerrel összegyűjtjük és rendszerezhetjük a célcsoportunk problémáit. A célfa módszer pedig lehetővé teszi, hogy a problémák meghatározását átfordíthassuk a célok megfogalmazásává.

Problémafa elkészítése:

1. 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.
2. A kis papírokat ragasszuk fel egy táblára. Ne zavarjon bennünket, ha egy probléma többször szerepel. A rendszerezést a következő lépésekben végezzük majd el.
3. Ha minden papírt felragasztottunk nézzük meg, hogy minden ismert probléma szerepel-e a táblán. Ha nem, pótoljuk a hiányzó papírokat.
4. 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.
5. 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.
6. A különböző problémacsoportokat a táblán tegyük egymás mellé.
7. 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.
8. Ha végeztünk a munkával, megkapjuk a probléma fát.

Nézzünk egy példát!

Problémafa

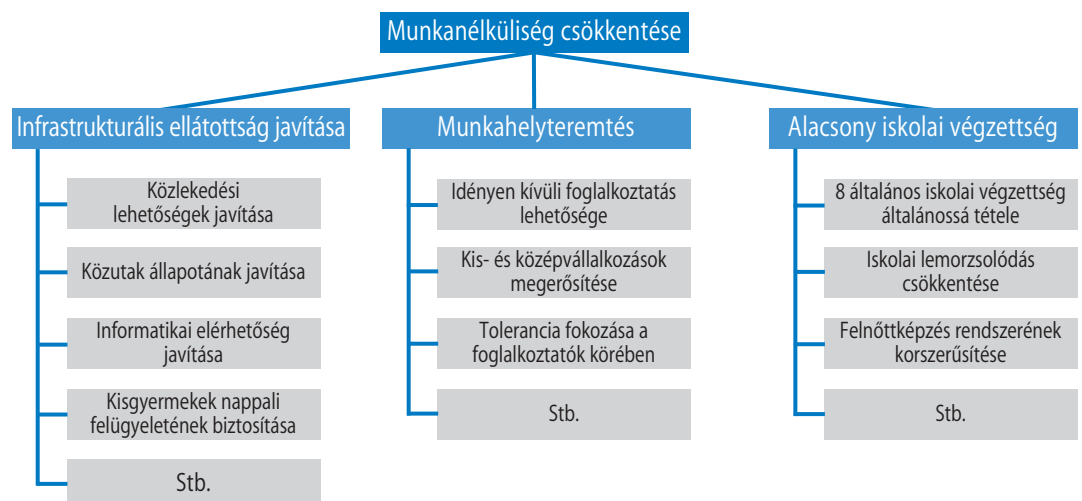


Természetesen a problémafa további ágakkal bővíthető. A cél az, hogy minél részletesebb legyen, és az érintett célcsoport minden releváns problémáját tartalmazza.

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 célfát.

Nézzünk egy példát!

Célfa



Aranyszabályok:

- Törekedjünk arra, hogy a céljaink összhangban legyenek a helyzet-meghatározással, és a jövőképpel.
- Egyszerre több célját is kell készítenünk, mivel egy célfa csak egy problémakör átfogó elemzését adja.
- A célok meghatározásánál ügyeljünk arra, hogy azok összhangban legyenek.
- Ne szakadjunk el a realitásoktól!
- Törekedjünk a célok - mindenki számára - érthető megfogalmazására.
- Ne keverjük össze a célokat és a feladatokat. A célkitűzések mutatják meg, hogy mit szeretnénk elérni, a feladatok pedig megadják a célérés módját.
- Ne határozzunk meg olyan célokat, amelyekhez később nem rendelünk feladatokat.

Mivel minden projektnek van politikai szintje, ezért a célok meghatározásánál mindig szem előtt kell tartanunk, hogy a rendelkezésre álló források korlátozottan állnak rendelkezésre, így nem tudjuk mindenki igényeit kielégíteni. Lesznek olyan célok és területek, amelyeket bár néhány ember számára fontosak lehetnek mégis le kell mondanunk a megvalósításáról, vagy későbbre kell halasztanunk.

A stratégiai tervezés lehetővé teszi, hogy ezeket a területeket is meghatározzuk és alapos mérlegelés során, a közösség tagjainak minél szélesebb képviselését bevonva döntsünk, melyek azok a célok, amelyek a fontossági lista elején szerepelnek, és melyek megvalósításáról kell a közeljövőben lemondanunk. Nem csak arról kell döntenünk, hogy mit valósítunk meg, hanem, arról is hogy mely problémákat nem tudjuk orvosolni, vagy legalábbis a közeljövőben nincs lehetőségünk a megoldásukra. Ezzel elkerülhetjük annak a látszatát, hogy valamely területről elfeledkeztünk, vagy érdekeink szerint nem vontuk be őket a megvalósítandók közé.

Akkor, amikor programokat készítünk a közösség erőforrásait mozgósítjuk. Ha például önerőt adunk egy programhoz, akkor más programokra már lehet, hogy nem marad elég forrásunk. Azoknak, akik részesei lehetnek a programunknak, várhatóan javulni fog a gazdasági és a társadalmi helyzete, míg másoknak esetleg relatíve, vagy akár ténylegesen is rosszabbodni. Ez azt jelenti, hogy a programok hasznai és terhei nem egyenlően fognak megoszlan az emberek között.

Mivel a döntésünk egyes csoportoknak az érdekeit sérteni fogja, nagyon fontos, hogy minél szélesebb körben támogatásra számíthassunk. Ha hitelt érdemlően meg tudjuk magyarázni, hogy mi befolyásolta a fejlesztési célok rangsorolását, kevesebb lesz az elégedetlenkedő, kevesebben fogják támadni a programjainkat és saját személyünket is.

EU-konform projektmenedzsment

Az első két fejezetben a helyzet-meghatározást és a stratégiai elkészítését mutattuk be. Ha szervező munkánk során az első két fejezet feladatait elvégeztük, akkor ismerjük a pontos helyzetet, aminek megváltoztatását célul tűztük ki. A stratégiai tervezés során meghatároztuk az általános céljainkat.

A problémafa, valamint a célfa elkészítésével megkaptuk azokat a konkrét problémákat, amelyek megoldásra várnak és azokat a konkrét célokat, amelyeket szeretnénk elérni. A SWOT analízis, a további munkánk során segítségünkre van abban, hogy ismerjük azokat a területeket, amelyek az erősségeink és támaszkodhatunk rájuk. Azokat a lehetőségeket, amelyeket meg kell ragadnunk. Meghatározásra kerültek azok a gyengeségek, melyekre kiemelt figyelmet kell fordítanunk és azok a veszélyek, melyek kívülről befolyásolják a fejlődésünket.

A helyzet-meghatározás, a problémafa, a célfa, valamint a SWOT analízis teremti meg az alapot a további munkánk elvégzéséhez. A helyzet megváltoztatására irányuló tevékenységünk következő lépése, hogy konkrét programokat dolgozzunk ki.

Ezen a ponton hívjuk fel az olvasó figyelmét, hogy a Módszertani Füzet logikai felépítése a 3. és a 4. fejezetben más, mint az 1. és a 2. fejezetben.

Az első két fejezet azt mutatja be, hogy hogyan kell alulról építkező stratégiai tervet kidolgozni. A Módszertani Füzet második felében bemutatjuk, hogy céljaink megvalósítása érdekében, hogy lehet a központi programokhoz kapcsolódni, forrásokat szerezni és sikeres projekteket végrehajtani.

A teljes program kidolgozás sorrendje általában a következő:

Stratégiai Program → **Operatív Program** → **Projekt**

Az első két fejezetben bemutattuk az alulról építkező stratégiai programok készítésének módszereit. A következő két fejezetben viszont nem az alulról építkező operatív programok kidolgozásának módszertanát mutatjuk be, hanem azt, hogy milyen módon tudjuk megvalósítani közösségünk céljait a központi Operatív Programok (mint a Humánerőforrás-fejlesztési Operatív Program, vagy a Regionális Operatív Program) segítségével.

Azért döntöttünk az alulról építkező stratégiai programok és a központi Operatív Programokra támaszkodó projekt kidolgozás módszertanának bemutatása mellett, mert úgy gondoljuk, hogy ez a felépítés szolgálja legjobban a sikeres, helyi programok megvalósítását. Az alulról építkező stratégiai program biztosítja, hogy céljaink minél szorosabban a helyi társadalom igényeire épüljenek, a központi Operatív Programokhoz való kapcsolódás pedig biztosítja, hogy megfelelő forrásokhoz tudjunk jutni céljaink megvalósításához.

3.1. Projektkidolgozás

A Strukturális Alapokból finanszírozott pályázatok kiírása feltételezi, hogy programunkat a projektmenedzsment módszerével szeretnénk megvalósítani. A pályázati adatlapok könnyen kitölthetőek, ha ismerjük a projektmenedzsment lépéseit és logikáját. A 3.1. fejezetben bemutatjuk azokat az eszközöket, amelyek ismeretében sikeres pályázatokat készíthetünk, és valósíthatunk meg.

Első lépésben ismerkedjünk meg magával a projekt fogalmával.

Mit nevezünk projektnek?

Minden projekt olyan feladat, amely:

1. konkrét célra irányul,
2. adott idő alatt,
3. adott költségvetésből,
4. és adott erőforrásokkal kell megvalósítani.

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, azt projektnek nevezhetjük.

Projekt egy ballagási vagy esküvői ebéd, vacsora megszervezése is, hiszen tudjuk, hogy pontosan mennyi idő áll a rendelkezésünkre, hogy elvégezzük a szervezési munkákat, 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.

3.1.1. Miért érdemes a projekt módszert alkalmazni a munkánk során?

- **Mert a projekt hatékony módszer.** Egy adott szituáció és egy adott célcsoport szükségleteinek megoldását segíti elő. Mivel pontosan meghatározzuk, hogy mit is szeretnénk megvalósítani, lehetővé teszi az erőforrások koncentrálását, a munka során csak a fontos és előre tervezett feladatokkal kell foglalkozni, nem aprózódik szét az energiánk más, lényegtelenebb feladatok elvégzésére.
- **Mert a projektekben a feladatok és a felelősség megosztható.** A célok meghatározása, a feladatok és a felelősségi körök tisztázása után a csapat tagjai nagyfokú önállósággal végezhetik munkájukat. A feladatok és a teljesítmény minden résztvevő számára könnyen átláthatóvá és mérhetővé válik.
- **Mert a projekten belül jobban biztosítható a takarékos pénzfelhasználás.** A projekt kidolgozása során részletes költségvetést kell készíteni, a feladatok és a rájuk fordított források felhasználása folyamatosan nyomon követhető. A központi támogató szervezet számára könnyebbé válik a pénzek felhasználásának folyamatos ellenőrzése.
- **Mert a projekten belül könnyebben biztosítható a munka minősége.** A projekt-meghatározás során pontosan be kell mutatni, hogy a céljait milyen módszerekkel kívánja elérni a pályázó. A projekt kidolgozása során külön ki kell térni a várható eredményekre, és be kell mutatni az ellenőrzés és az értékelés módját. A folyamatos értékelés biztosítja a megvalósítás során láthatóvá váló hibák kijavításának lehetőségét.
- **Mert megköveteli a józan mérlegelést.** A projekt kidolgozása során szükségessé válik, hogy végig gondoljuk, mely célokat milyen eszközökkel lehet megvalósítani, milyen erőforrásokkal rendelkezünk a projekt megvalósításához. Nyilvánvalóvá válik, hogy a szervezet mérete, erőforrásai, szaktudása elegendő-e a projekt megvalósítására.
- **Mert a projekt megfelelő rugalmasságot biztosít.** A projektek tervezése során bármilyen körülményben járunk el, nem vehetünk figyelembe minden eshetőséget. A projekt megvalósítása során a folyamatos felügyelet, ellenőrzés és értékelés lehetővé teszi, hogy kijavítsuk a hibákat, és a projektet hozzáigazíthassuk a környezet változásaihoz.

A közösség céljainak megvalósítását általában nem egy projekttel lehet elérni, a pályázati kiírások általában csak egy szűk probléma megoldására biztosítanak forrásokat.

A stratégiai tervek megvalósításának egyik kiemelt fontosságú területe a forrás-koordináció. Ez nem jelent mást, mint, hogy megkeressük a rendelkezésre álló pályázatok közül azokat, amelyek megfelelő pénzeszközöket biztosítanak céljaink eléréséhez.

Ha kiválasztottuk azt a pályázatot, amely a leginkább megfelel a céljainknak, elkezdhetjük a projekt kidolgozását. De mielőtt belevágnánk, érdemes egy pillantást vetni arra, hogyan is épül fel egy projekt.

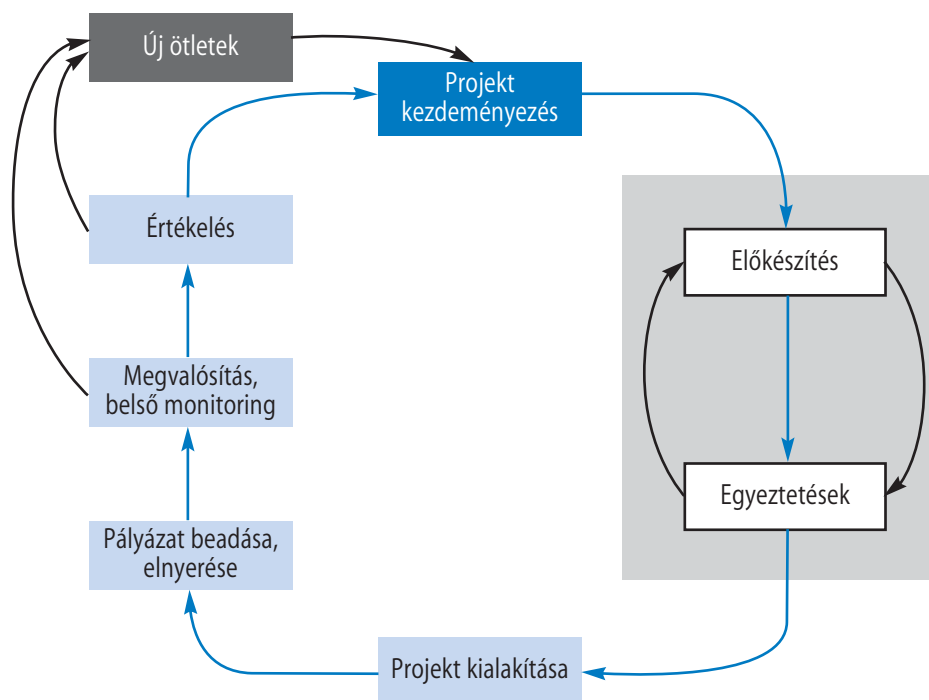
3.2. Projektciklus

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 folyamat a projektkezdemenyezéssel, vagy a projektötlet megszületésével indul. A megvalósítást lehetővé tevő források felkutatása után elkezdődik a projekt kialakítása, majd a projekteket a támogatások megszerzése érdekében pályázzá formáljuk. A forrás elnyerését követően elkezdődik a kitzűzött feladatok megvalósítása, melyet a program folyamatos monitorozása kísér (A monitorozás ismertetését és módszertanát a 4. fejezet tartalmazza). A projekt befejezése után érdemes feldolgozni a tapasztalatokat és felhasználni a következő projektötlet kidolgozása során.

1. ábra



3.2.1. 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. *(A kidolgozás módszereiről a későbbiekben lesz szó.)*

A projekteket általában több szervezet bevonásával lehet megvalósítani. Már a projekt kialakításának időszakában be kell vonni a különböző **partnereket**. A megvalósító csapat összeállításánál, ügyeljünk arra, hogy minden feladatot olyan partnerszervezet végezzen el, amely a legnagyobb tapasztalattal, és szaktudással rendelkezik az adott területen. A partnerek időben történő bevonása nagyban megkönnyíti a feladatok tartalmának szakszerű meghatározását.

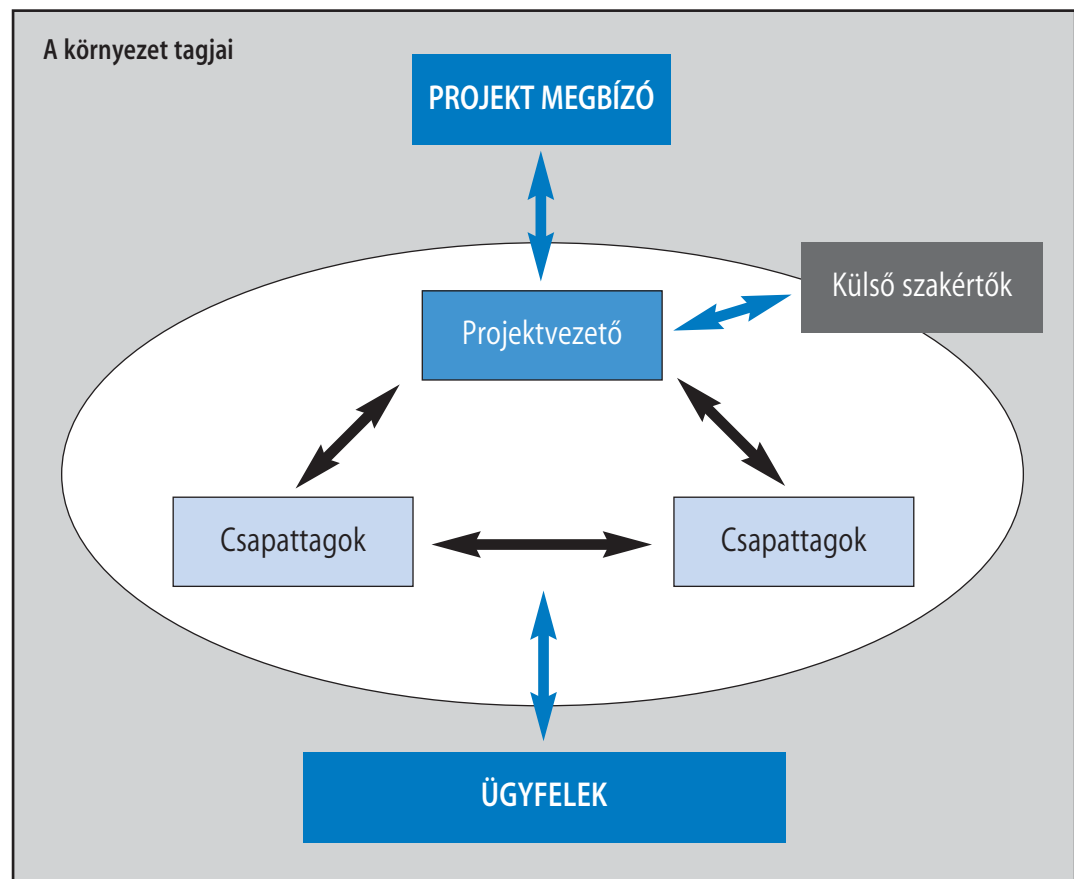
A továbbiakban részletesen bemutatjuk a projekt kialakításának lépéseit.

A kidolgozás lépései:

a.) A megvalósító csapat kialakítása:

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 megvalósulást. A kéretlen belebeszélők aktivitásának is helyes irányt szabhatunk, ha sikerül rávenni őket, hogy segítsenek a program ismertségének növelésében.



2. ábra

A projektcsapat tagjainak megvannak a saját feladatai. A feladatok pontos ismerete elősegíti, hogy a program megvalósítását minél kevesebb konfliktus kísérje.

A csapat felállítása után tartunk egy projekt-team értekezletet, melyen ismertessük elképzeléseinket a belső kommunikációs rendről, a feladatok kivitelezéséről, a felelősség megosztásról, az ellenőrzés rendjéről, a váratlan és a projektet veszélyeztető helyzetek kezeléséről. Az elképzelésünket vitassuk meg a csoport tagjaival és a megbeszélés eredményét jegyezzük le, majd írásban juttassuk el minden résztvevő számára. A működési módszerek, értelmezési keretek tisztázása sokat segíthet a további munkánk során. Lehetővé teszi, hogy a csapattagok azonos módszerekkel dolgozzanak, a problémák felmerülése esetén tudják mit kell tenniük, hogy a projekt ne akadjon el.

A projekt-csapat tagjai és feladataik:

A projekt megbízójának, finanszírozójának feladatai:

- Dokumentumok bekérése, elfogadása, vagy elutasítása.
- Azoknak a helyzeteknek a meghatározása, amelyekben a megbízó beavatkozhat a projektbe, pl. a pénz megvonása.

- Ellenőrzés.
- Változtatások engedélyezése.
- Értékelés.
- A közös eredmények publikálása, felhasználása és annak engedélyezése a projekt résztvevői számára.

A projektvezető feladatai:

- Tervek elkészítése.
- A csapat összeállítása.
- Motiválás, mind a csapat-tagok, mind a külső környezet elköteleződésének emelése a projekt iránt.
- Szerepek, célok meghatározása a csapat közös döntései alapján.
- Az ellenőrzési rendszer kialakítása.
- Kapcsolattartás a projekt megbízójával és a külső szakértőkkel.
- Folyamatos belső ellenőrzés.
- Jelentések, projektnapló vezetése.
- Az információ áramlásának elősegítése, információs csatornák kiépítése és működtetése.
- A projekt szükségleteinek biztosítása.
- Folyamatos dokumentálás.
- A projekt népszerűsítése a résztvevők és a környezet tagjai körében.

A projektcsapatot úgy állítsuk össze, hogy minden célterületnek legyen szakértője. Ez különösen fontos a projekt szakmai és pénzügyi tervének összeállítása során. A projekt team tagjai nagy valószínűséggel változni fognak a tervezés és a megvalósítás során. Elképzelhető, hogy a program összeállításába és a pályázat előkészítésébe bevonunk olyanokat is, akik egyéb elfoglaltságaik miatt nem tudnak részt venni a nyertes pályázat megvalósításában. Például a pályázat összeállításában a projekt team tagja lehet a megyei munkaügyi központ munkatársa és szakmai tapasztalataival, a rendelkezésre álló információival támogatja a pályázat beadását, de nagy valószínűség szerint a program megvalósítása során külső támogató szakértőként tud résztvenni a munkában.

b.) Szükségletfeltárás

A Helyzetfeltárás és a **szükségletfeltárás** során elvégeztük a társadalmi és gazdasági környezet meghatározását, valamint megismertük a célcsoport fő igényeit és szükségleteit.

A projekt kialakításakor pontosítani kell a szükségletfeltárás eredményeit. Ilyenkor lehetőség van arra, hogy a projekt által megcélzott szükségleteket megfelelő részletességgel elemezhessük.

A szükségletfeltárás során alkalmazzuk az 1. fejezetben leírt módszertant.

Akkor lehet a leghatékonyabb és legsikeresebb projektet megvalósítani, ha az a célcsoport valós szükségleteire reagál. Azokat a programokat, amelyek csak feltételezéseken alapulnak, vagy csak azokat a szükségleteket elégítik ki, amelyekkel szerintünk a célcsoportnak rendelkeznie kellene, nagy valószínűséggel a résztvevők érdektelensége és apátiája fogja kísélni.

A szükségletfeltárás során pontosítani kell, hogy:

- Kik a célcsoport tagjai?
- A projekt a célcsoport mely problémáinak megoldását tűzte ki célul?
- Melyek azok a problémák, amelyek bár a célcsoport számára nagyon fontosak mégsem tudjuk őket megoldani az adott program keretei között?

- A projekt a problémák gyökereit oldja meg, vagy csak tüneti kezelést ad? (Nem gond, ha nem tudjuk gyökeresen megváltoztatni a problémák okait, de tudnunk és vállalnunk kell, ha csak a tünetek enyhítését végezzük el.)
- Miben különbözik a projektünk az eddig megvalósításra került kezdeményezésektől?

A szükségletfeltárás során érdemes kitérni arra is, hogy a szervezetünk és a szervezetben dolgozó emberek számára milyen közvetlen hasznot hoz a projekt. Az elkötelezettség oka nem csak pénz lehet. A szakmai siker, vagy a megfelelő gyakorlat megszerzése is motiválhatja a projekt végrehajtóit.

c.) Feladattervezés:

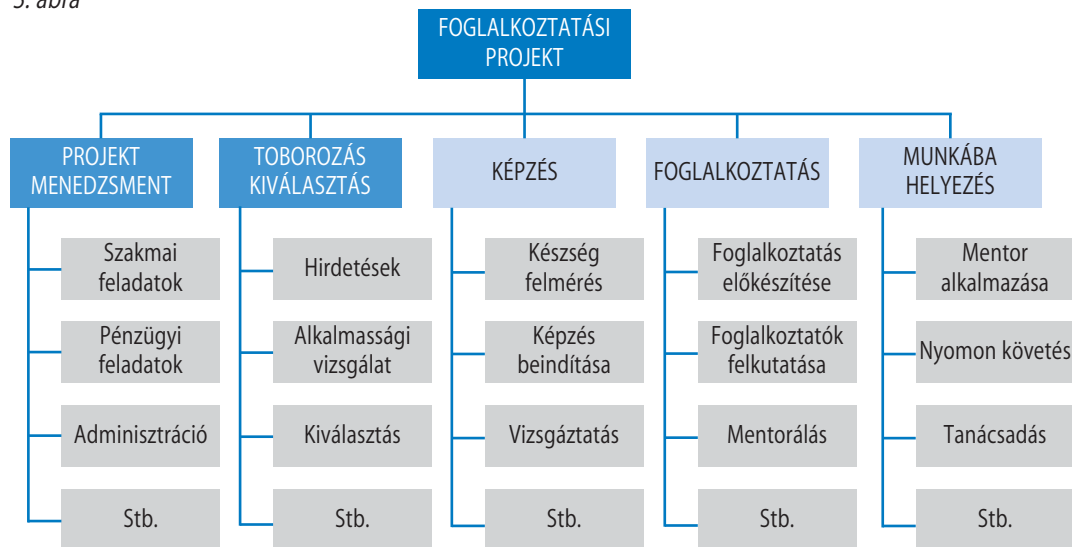
Ha a helyzetfeltárást elvégeztük, rátérhetünk a projekt kialakítás legfontosabb területére, a feladatok meghatározására.

A feladattervezés módszertana:

1. A stratégia kialakítása során kapott célját vegyük elő és a pályázati kiírás ismeretében, határozzuk meg azokat a célokat, amelyekre az adott pályázat forrásokat biztosíthat.
2. Minden a célján szereplő cél elérésére tervezzünk feladatokat. Például, ha a célján az célcsoport iskolai végzettségének emelése szerepel, tervezzünk képzési programokat.

A következő ábrán egy példát mutatunk be a célok feladatokká történő átalakításáról. Az első két feladat valószínűleg nem szerepelt a célján, de ezeket minden projektbe, ahol egy adott célcsoporttal dolgozunk tervezni kell. A világoskékkel jelölt feladatok egy-egy cél megvalósítására irányulnak.

3. ábra



3. Minden feladatot bontunk tovább részfeladatokra! Ezt a műveletet addig kell végezni, amíg olyan feladategységeket kapunk, amelyek megvalósításához meg tudjuk határozni a szükséges időt és költségeket.
4. Határozzuk meg a projekt kezdeti időpontját és zárását. A meghatározáskor vegyük figyelembe a pályázati kiírásban szereplő határidőket.

A pályázat céljainak és saját céljainknak az összehasonlításának elősegítésére a következő példán bemutatjuk, hogy a jelenleg rendelkezésre álló pályázatok közül a Regionális Operatív Program keretében meghirdetett 3.2 Helyi foglalkoztatási kezdeményezések támogatása intézkedés 2. KOMPONENS „Non-profit foglalkoztatási projektek megvalósítása a szociális gazdaságban” (1/2004/ROP 3.2.2.) című pályázat mely tevékenységeket támogatja.

„Támogatható tevékenységek:

A pályázat keretében támogatható a foglalkoztatás új forrásainak fejlesztése a harmadik szektorban és a szociális gazdaságban komplex, több elemű, célcsoportok szükségleteinek megfelelő, közösségi célú foglalkoztatási projektek megvalósítása által:

- oktatás, szak- és betanító-képzés, ismeret-felújítás
- a projektbe bevont munkanélküliek foglalkoztatása, amelyet egyéb támogató tevékenységek egészíthetnek ki: pl. szociális és mentális problémák egyéni kezelése
- tanácsadási tevékenység és a projektben résztvevők foglalkoztathatóságának javítását célzó egyéb szolgáltatások
- olyan kiegészítő szolgáltatások biztosítása - beleértve az eltartott családtagokat is - amelyek a célcsoport munkában való bent maradását segítik
- a foglalkoztatási projekt számára szükséges infrastrukturális háttér megteremtése, eszközök, berendezések beszerzése
- a projekt sikeres megvalósításához szükséges szolgáltatások igénybevétele pl. az alábbi területeken:
 - a foglalkoztatási projekt során előállított termékekhez kapcsolódó marketing tevékenység
 - szakmai és menedzsment tanácsadás.”

Aranyszabályok:

- Mindig vegyük figyelembe, hogy a pályázati kiírás milyen feladatokat támogat. Ha olyan feladatot szeretnénk elvégezni, amire nincs támogatási forrás, azt saját, vagy más külső forrásokat felhasználva kell megvalósítani.
- Vizsgáljuk meg, hogy minden célhoz rendeltünk-e feladatot és fordítva, minden feladat előre kitűzött célokat szolgál-e. A lényeg az, hogy ne maradjanak célok feladatok nélkül és feladatok célok nélkül.
- Vizsgáljuk meg, hogy a feladatok összhangban vannak-e. Ne tervezzünk egymásnak ellentmondó feladatokat!
- Az egyes feladatok mindig olyan méretűek legyenek, hogy a gyakorlatban meg lehessen őket valósítani.
- A feladatok tervezésénél vegyük figyelembe saját és partner szervezeteink kapacitását. Mindig vegyük figyelembe, hogy a projekten kívül milyen más munkáink vannak, amiket nem hanyagolhatunk el.
- Már ebben a tervezési szakaszban érdemes minden feladat mellé leírni, hogy végrehajtásától milyen konkrét eredményeket várunk. Határozzuk meg, hogy mikor tekintjük a feladatot végrehajtottnak.
- A feladatok meghatározása során érdemes végiggondolni, hogy milyen akadályok merülhetnek fel a végrehajtása során. Ezeket a kockázati tényezőket is mindig jegyezzük fel. Ha úgy látjuk, hogy a feladat végrehajtását komoly nehézségek akadályozhatják, próbáljunk olyan kiegészítő feladatokat beépíteni a projektbe, melyek minimálisra csökkentik a kudarc esélyét.
- Gondoljuk végig, hogy melyek azok a feladatok, melyek ha nem valósulnak meg, az egész projekt veszélybe kerül. Ezeket a feladatokat mindig kezeljük kiemelt figyelemmel. Ha lehet, dolgozzunk ki vész-forgatókönyvet, melyben feltüntetjük az alternatív megoldásokat.

- Mindig fordítsunk elég időt és energiát a feladatok meghatározására, mert a későbbiek során ez lesz a tervünk alappillére.
- A további munkánk során előfordulhat, hogy olyan problémák merülnek fel, amelyek megoldását az eredeti tervből kifelejtettünk. Ilyenkor nyugodtan vegyük elő a feladatlistát és egészítsük ki.
- Ne gondoljuk, hogy létezik tökéletes terv, de ez ne legyen magyarázat arra, hogy elhanyagoljuk a tervezés nehéz, de hasznos feladatát.

Ha sikerült a feladatokat végrehajtható egységekre bontani, akkor minden részfeladatnak határozzuk meg a kezdeti és végpontját. Ezt legegyszerűbben egy időütemezési tábla elkészítésével tehetjük meg.

d. Az időütemezés módszertana:

- A feladatokat bemutató táblázatból (3.ábra) minden egységet írjunk egymás alá úgy, hogy a fő csoport kerüljön felülre, alatta pedig a részfeladatokat soroljuk fel.
- A táblázatot osszuk annyi oszlopra, ahány hónapon keresztül tartani fog a projekt.
- Végül minden feladat mellett jelöljük be azokat a hónapokat, amelyekben a tevékenységet folytatni szeretnénk.

FELADAT MEGNEVEZÉSE	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. Projektmenedzsment												
1.1. Projektmenedzsment csapat kialakítása												
1.2. Projektmenedzsment megbeszélés												
1.3. Szakmai feladatok ellátása												
1.4. Pénzügyi feladatok ellátása												
1.5. Adminisztráció												
2. Toborozás, kiválasztás												
2.1. Toborozás előkészítés												
2.2. Hirdetések												
2.3. Alkalmassági vizsgálat												
2.4. Kiválasztás												
3. Képzés												
3.1. Képzés előkészítés												
3.2. Képzettség szint felmérése												
3.3. Képzés												
3.4. Vizsgáztatás												
4. Foglalkoztatás												
4.1. Foglalkoztatás előkészítése												
4.2. Foglalkoztatók felkutatása												
4.3. Mentorálás												
5. Munkába helyezés												
5.1. Mentorálás												
5.2. Nyomon követés												
5.3. Tanácsadás												

Az időütemezés elkészítése sok hasznos segítséget rejt magában. A megvalósítás során könnyen átláthatjuk, hogy egy adott hónapban melyek a projektcsapat feladatai. Ez megkönnyíti az adott hónap tevékenységeinek tervezését, és a projekt végéig biztosítja az átláthatóságot.

Például a nyolcadik hónapban a következő feladataink lesznek:

FELADAT MEGNEVEZÉSE	8.
1. Projektmenedzsment	
1.1. Projektmenedzsment csapat kialakítása	
1.2. Projektmenedzsment megbeszélés	
1.3. Szakmai feladatok ellátása	
1.4. Pénzügyi feladatok ellátása	
1.5. Adminisztráció	
2. Toborozás, kiválasztás	
2.1. Toborozás előkészítés	
2.2. Hirdetések	
2.3. Alkalmassági vizsgálat	
2.4. Kiválasztás	
3. Képzés	
3.1. Képzés előkészítés	
3.2. Képzettségi szint felmérése	
3.3. Képzés beindítása	
3.4. Vizsgáztatás	
4. Foglalkoztatás	
4.1. Foglalkoztatás előkészítése	
4.2. Foglalkoztatók felkutatása	
4.3. Mentorálás	
5. Munkába helyezés	
5.1. Mentor alkalmazása	
5.2. Nyomon követés	
5.3. Tanácsadás	

Ez azt jelenti, hogy ebben az időszakban – hacsak nem csúsztunk el előző hónapi feladatokkal – mással nem kell foglalkoznunk.

Az időütemezés segítségével könnyen átlátható, hogy milyen kölcsönhatások vannak a feladatok között. Melyik feladat végrehajtásának elkezdése függ a másik befejezésétől, és melyek azok, amiket akár párhuzamosan is végezhetünk.

Az időütemezés hasznos eszköz lesz akkor is, ha ellenőrizni akarjuk a projekt előrehaladását. Pillanatok alatt átlátható, hogy mely feladatokkal vagyunk elcsúszva, és melyekkel haladunk a kijelölt ütemben.

Aranyszabályok:

- Az idő ütemezésnél mindig vegyük figyelembe, hogy a feladatokat elő kell készíteni, majd a megvalósítás után dokumentálni kell. Erre is számunk időt.
- Mindig kb. 20%-al tervezzük felül az időkeretet, sokszor még ez is kevésnek bizonyulhat.
- Építsünk be tartalékidőket a váratlan eseményekre.
- Ne tegyünk túl sok programot ugyanarra az időpontra, még akkor sem, ha mások a feladat végrehajtói, a szervezési feladatok általában úgylis ránk maradnak.
- Ne becsüljük túl munkavégzési gyorsaságunkat.
- Ne keverjük össze a „feladat időt” a „tényleges idővel”. Egy feladat végrehajtására lehet, hogy elég 8 óra (ez a feladatidő), de gyakran előfordul, hogy az adott feladatra, más elfoglaltságaink miatt, nem tudunk egy egész napot szánni, hanem csak 3 órát. Ilyenkor a tényleges idő majdnem 3 teljes nap lesz, mivel a feladatot továbbra is 8 óra alatt teljesítjük, viszont a 8 órát napi 3 óránként tudjuk csak elvégezni. Először becsüljük meg, hogy mennyi a feladat idő, vagyis az, az időkeret, amely alatt a feladatot végre lehet hajtani, majd pedig becsüljük meg, hogy mennyi időt kell terveznünk a tényleges megvalósulásra. Az időtáblában mindig a tényleges időt kell feltüntetnünk.
- Sokat segíthet, ha hasonló feladatokhoz viszonyítunk.
- Az időkeret meghatározásánál elengedhetetlen olyan személyek bevonása a tervezési munkába, akik napi rutinnal rendelkeznek az adott feladat végrehajtásában. Sokszor meglepő, hogy egy bonyolult feladat időigényét gyakorlott szakértők milyen pontosan és gyorsan meg tudják határozni. Támaskodjunk a segítségükre!
- Ne tervezzünk több feladatot, mint amit az időtáblába még kényelmesen be tudunk illeszteni, a tervezés során kényelmesnek látszó időkeret a megvalósítás során igencsak feszesnek fog tűnni. Ha feszesre tervezzük a projekt idejét, számolnunk kell azzal, hogy jelentős csúszással tudjuk csak befejezni a programunkat.
- Mindig vegyük figyelembe a rajtunk kívülálló tényezőket, például a nyári időszakban nagy valószínűséggel sokkal lassabban fogunk haladni a szabadságotól miatt. Ilyenkor további lazításokat tervezünk a megvalósítás ütemezésébe.
- Ha kívülálló segítségét kell igénybe vennünk, számítsunk arra, hogy esetleg két-három nap csúszással fogják teljesíteni feladataikat. Ilyenkor érdemes számukra a feladatok határidejét úgy meghatározni, hogy a csúszás is beleférjen.
- Építsünk be az időtervünkbe mérföldköveket, amelyek lehetővé teszik, hogy szakaszokra bontsuk a munkát, és értékelni tudjuk a végrehajtott feladatokat. A mérföldkövek alkalmasak lehetnek arra, hogy meghatározzuk mikor szeretnénk a projekt közbenső eredményeit bemutatni az érdeklődők számára.

e. A költségvetés összeállításának módszertana:

A költségvetés részletes összeállítására általában csak akkor kerül sor, ha projekt ötletünket pályázattá szeretnénk formálni. A pályázatok kiírói mindig meghatározzák, hogy milyen költségeket finanszíroznak, ezeket az utasításokat mindig be kell tartani.

Ha a pályázat támogatási intenzitása 100%, vagyis nincs szükség önrészre, akkor is számolnunk kell járulékos költségekkel:

1. A pályázat elkészítésének költsége általában nem elszámolható.
2. A foglalkoztatási programokban elszámolható költségek bemutatására példaként felsoroljuk azokat a költségeket, amelyek a Regionális Operatív Program keretében meghirdetett 3.2 Helyi foglalkoztatási kezdeményezések támogatása intézkedés 2. KOMPONENS „Non-profit foglalkoztatási projektek megvalósítása a szociális gazdaságban” (1/2004/ROP 3.2.2.) című pályázat keretében elszámolhatók:

„Elszámolható költségek:

- Bérek, bérjellegű költségek és járulékaik a Megvalósítók és a célcsoport tagjai esetében
- Útiköltség és napidíj, szállásköltség a Megvalósítók és a célcsoport tagjai esetében
- Képzési költségek a Megvalósítók és a célcsoport tagjai esetében
- Beruházások, felújítások, beszerzések:
- Építési, épület-felújítási, -átalakítási költségek
- Eszközbeszerzések
- Szolgáltatások igénybevétele
- Bérleti díjak
- Épületek bérleti díja
- Felszerelések, eszközök bérleti költségei
- Adminisztratív költségek
- Pénzügyi, banki költségek
- Jogi költségek
- Jogi biztosítékok költsége
- Értécsökkenés elszámolása
- Rezsiköltségek
- ÁFA, valamint más adók és közterhek”

3. A foglalkoztatási célú pályázatokban általában van lehetőség előleg lehívására. A Kifizető Hatóság 60 nap alatt vállalja az előleg átutalását, de gyakoriak 1-2 hónapos csúszások is. Ez azt jelenti, hogy a programunk beindítása után 2-4 hónappal számíthatunk a támogatási összegre. Ez alatt az idő alatt saját forrásból kell megelőlegeznünk a költségek kifizetését.

4. Az átmeneti forrásigényt lehet bankkölcsönből fedezni rövid lejáratú megújuló hitel formájában, de ebben az esetben további költségként merülnek fel a hitel kamatai.
5. Mivel nem létezik tökéletes költségvetés, ezért számolni kell olyan költségekkel is, amelyek a projekt megvalósítása során plusz kiadásként merülnek fel.
6. Vannak olyan költségek, amelyek előreláthatók ugyan, de a pályázati forrásból nem elszámolhatóak. Ilyenkor mérlegelni kell, hogy ha nem fordítunk rá külön összeget, az mennyire veszélyezteti a projekt végrehajtását.
7. A Strukturális Alapokból finanszírozott pályázatok esetében az ÁFA visszaigényelhető, vagy ha a szervezet nem jogosult az ÁFA visszaigénylésére, a projekt költségére elszámolható.
8. Némileg bonyolítja a helyzetet, ha a pályázat önrészt követel meg, és a pályázó nem jogosult az ÁFA visszaigénylésére. Ilyenkor ugyan a támogatási összegre jutó ÁFA-t költségként elszámolhatja a költségvetésben, viszont az önrészre jutó ÁFA-t ki kell fizetnie. Ezesetben az önrész ÁFA tartalma is növeli a pályázat bekerülési költségét.

Aranyszabályok:

- Mindig szánjunk elég időt a költségvetés elkészítésére. Már a feladatok összeállítása előtt részletesen tanulmányozzuk a pályázat keretében elszámolható, és nem elszámolható költségeket.
- A feladatok ütemezése során készítsünk előzetes költségbecslést, hogy ne utólag derüljön ki, hogy a tervezett feladatok jelentősen túllépik a rendelkezésre álló keretet.
- Mindig reális költségekkel számoljunk, a szűkre tervezett költségek veszélyeztetik a projekt megvalósulását, a túl nagyvonalúan tervezett költségvetés miatt pedig a bírálókat elutasíthatják a pályázatunkat.
- Az eszközbeszerzések során mindig kérjünk előzetes ajánlatot, hogy tisztába legyünk a piaci árakkal.
- Külön oda kell figyelni a közbeszerzési határ átlépésére. Ha egy költségvetési soron
 - Áru beszerzés esetében 25 Millió forintnál,
 - Építési beruházás esetén 60 Millió forintnál,
 - Szolgáltatások megrendelése esetén 15 Millió forintnál magasabb összeg szerepel, akkor közbeszerzési eljárást kell elindítanunk.
- A fentieknél alacsonyabb összegek esetén, egyszerűsített közbeszerzési eljárás indítható. (A pontos összeghatárokat a Közbeszerzési Törvény tartalmazza.)
- Ha pályázatunk során olyan eszközöket, szolgáltatásokat szeretnénk beszerezni, amelyek átlépik a közbeszerzési értékhatárokat, mindenképpen számolnunk kell legalább 100-120 nappal, mely a közbeszerzés lefolytatásához szükséges. Ez az időhatár csak a törvényben megszabott időkeretet tartalmazza, nem számol a csúszásokkal és azzal, hogy bárki megtámadhatja a döntést. Ezért azt javasoljuk, hogy a projekt összeállítása során vegyük figyelembe, hogy a közbeszerzés alá eső eszközöket csak a projekt beindítása után minimum fél évvel tudjuk ténylegesen használni.
- A költségvetésnek illeszkednie kell a feladatokhoz. A pályázati formanyomtatványban a feladatokat számozni kell, a költségvetési táblában kövessük a feladatok számozását. Így az elszámolások és a pénzüsszegek lehívása során is pontosan követni tudjuk, hogy melyik költség melyik feladatnál merült fel.

A projekt megvalósítása

Mivel a projekt tervének elkészítése és megvalósítása között általában több hónap is eltelhet, a megvalósítást mindig a projektterv aktualizálásával kell kezdeni. Egyetlen projektterv sem tökéletes. Fel kell készülni arra, hogy a megvalósítás első lépéseként változtatásokat hajtsunk végre benne. Figyelembe kell venni a tervezés óta eltelt idő alatt történt változásokat.

Mielőtt a projekt tényleges feladatainak végrehajtását elkezdenénk, készítsük el azokat a dokumentumokat, amelyekre a megvalósítás során szükségünk lesz. A dokumentumok elkészítése után mindig figyelmet, időt és energiát kell fordítani használatuknak betanítására. A legjobb jelentési és monitoring rendszerek sem érnek semmit, ha nem használja őket senki, mert nem ismerik használatukat és jelentőségüket.

A szükséges dokumentumok folyamatos használata, kitöltése alapvető a program sikeres megvalósítása szempontjából. Különösen az EU által finanszírozott programoknál fontos a tevékenység és pénzfelhasználás folyamatos regisztrálása, mivel az elszámolások során részletes szakmai és pénzügyi beszámolókat kell készíteni a központi elszámolási egység felé. A korrekt negyedéves és időszakos jelentések a feltételei a további előlegek lekérésének és nélkülözhetetlenek a projekt végleges elszámolásakor. A nem megfelelően adminisztrált tevékenységeket a központi elszámolási egység nem fizeti ki, legrosszabb esetben a támogatást is visszavonhatja.

Milyen dokumentumokra lesz feltétlen szükségünk?

4.1. Az ütemezési és időtábla aktualizálása

Ajánlott legelső lépésként az **ütemezési és időtáblát aktualizálni**. A támogatási szerződés megkötése után azonnal lehet indítani a programot, ilyenkor már jól átlátható, hogy a tevékenységeket pontosan milyen ütemezéssel lehet elindítani.

Az aktualizálás során nem kell teljesen új táblát készítenünk, nyugodtan használhatjuk a program készítése során bemutatott táblázatot. Az aktualizálás során húzzuk át azokat a hónapokat, ahova már nem tervezünk tevékenységet és eltérő színnel jelöljük az új időpontokat.

Minden változtatást meg kell indokolni. A példában a változtatás alapvető indoka az, hogy a megnyert pályázat híre gyorsan eljutott azokhoz a potenciális részvevőkhöz, akiket szeretnénk volna bevonnani a projektbe. A tervezés során arra számítottunk, hogy legalább 2 hónap kell arra, hogy megtaláljuk a jelentkezőket. A projekt indítása előtt kiderült, hogy CKÖ vezetőknél már több résztvevő iratkozott fel a programra, mint ahány hely rendelkezésre állt. Így a toborzás időigénye jelentősen lecsökkent.

Ha figyelmesen átnézzük a táblázatot, akkor láthatjuk, hogy egy nem túl nagy változás miatt milyen sok ponton kellett változtatni az eredeti időütemezésen.

Ne feledjük, hogy a projektben történt változtatásokat mindig engedélyeztetni kell a támogató szervezettel. Ezért azt ajánljuk, hogy mielőtt véglegesen döntenénk a módosításokról, vegyük fel a kapcsolatot a támogató szervezet programgazdájával, mutassuk be a tervezett változtatásokat és indokoljuk azokat. A program vezetője meg tudja mondani, hogy milyen típusú eltéréseket tudnak engedélyezni és melyeket nem. Csak ezután érdemes az engedélyezési kérelmet benyújtani, melyet így nagy valószínűség szerint a kiíró szervezet jóvá fog hagyni. Az előzetes konzultáció azért fontos, mert a változtatási kérelem elbírálása 2-3 hetet is igénybe vehet. Visszautasítása esetén, a szükséges módosításokkal újra beadva a kérelmet, olyan jelentős csúszást szenvedhet a projektünk, ami a végrehajtást is veszélyeztetheti.

1. táblázat: Az időütemezés aktualizálása

A PROJEKT IDŐBEO SZTÁSA													
Tevékenység száma	Tevékenység megnevezése	Hónap											
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1.1.	Projektmenedzser alkalmazása												
1.2.	Szakmai vezető alkalmazása												
1.3.	Pénzügyi szakértő (belső, külső) alkalmazása												
2.1.	Célcsoport toborozása		■										
2.2.	Kiválasztás			■									
2.3.	Mentor								■	■	■	■	■
3.1.	Projekt menedzsment tréning	■											
3.2.	Esetmegbeszélő csoport		■		■		■		■		■		■
3.3.	Tapasztalatátadás					■							■
4.1.	Képzettségi tényezők feltárása			■									
4.2.	Pedagógiai segítségnyújtás			■	■	■	■	■	■	■			
4.3.	Szociális segítségnyújtás	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4.4.	Mentális segítségnyújtás	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4.5.	Rendezvények a csoport tagjainak		■				■		■		■		■
4.6.	Kommunikációs tréning		■		■								
5.1.	Képzés a csoport tagjainak – 1. szakma		■	■	■	■	■	■	■	■			
5.2.	Képzés a csoport tagjainak – 2. szakma		■	■	■	■	■	■	■	■			
5.3.	Képzés a csoport tagjainak – 3. szakma		■	■	■	■	■	■	■	■			
5.4.	Képzés a csoport tagjainak – 4. szakma		■	■	■	■	■	■	■	■			
5.5.	Munka-, egészségvédelmi, tűzvédelmi ismeretek		■	■	■	■	■	■	■	■			
6.	A célcsoport munkatapasztalat szerzése				■	■	■	■	■	■	■	■	■
7.	Álláskeresési és felvételi tréning								■				

Az ajánlott sorrend:

1. A projekt aktualizálása, a szükséges változtatások kigyűjtése,
2. Egyeztetés a kiíró szervezet program gazdájával,
3. A módosítási kérelem beadása,
4. A módosítás végrehajtása.

4.2. A program pénzügyi tervének elkészítése

A következő adatlap, amit feltétlenül el kell készíteni, a program pénzforgalmi táblázata. A táblázat megmutatja, hogy mennyi pénz áll a program rendelkezésére és mekkora költséggel kell számolni a különböző hónapokban.

A táblázat elkészítése során szükségünk lesz a program költségvetésére, melyet a kiíró szervezet jóváhagyott és az aktualizált időütemezési táblánkra. A költségvetésben találjuk meg, hogy melyik programelemre mennyi pénz áll a rendelkezésünkre, az időütemezési táblából pedig könnyen kikereshetjük, hogy az egyes feladatok elvégzése során mikor kell számolnunk a kifizetésekkel.

A támogatás összegének és az előleg lekérésének feltételeit a támogatási szerződés tartalmazza. Általában (**De nem mindig!**) a támogatási összeg 60%-át lehet előlegben lekérni. Az előleg igénylését már a szerződés aláírása után közvetlenül érdemes benyújtani. Az előleg kifizetésére 60 nap áll a szerződő hatóság rendelkezésére. A második előleget általában akkor lehet lekérni, ha az előző 70%-a elfogyott. Ezt természetesen részletes pénzügyi és szakmai jelentéssel kell igazolni. A támogatás utolsó 10%-át csak a projekt teljes zárása után lehet lehívni. A feni előleglehívási rend csak példa, az egyes programok ettől jelentősen eltérhetnek. Minden esetben azonos viszont, hogy az előlege lehívási rendjéről már a pályázat beadása előtt tájékozódni lehet.

A táblázat elkészítése után tudunk dönteni arról, hogy szükség van-e bankhitel felvételére és annak kamatai körülbelül milyen plusz kiadásokat fognak jelenteni. Példaként bemutatunk egy egyszerűsített pénzforgalmi tervet.

2. táblázat: A program pénzforgalmi terve

PÉNZÜGYI TERV												
	1. negyedév			2. negyedév			3. negyedév			4. negyedév		
	1. hónap	2. hónap	3. hónap	4. hónap	5. hónap	6. hónap	7. hónap	8. hónap	9. hónap	10. hónap	11. hónap	12. hónap
EU támogatás												
Önkormányzati sajáterő												
Partner biztosította sajáterő												
Banki kamat												
Bankhitel												
Saját bevételek												
Összes forrás:												
Projekt munkatársainak munkabére és kapcsolódó járulékok												
Célcsoport tagjainak munkabére és kapcsolódó járulékok												
Külső szakértők munkabére és kapcsolódó járulékok												
Képzők munkabére és kapcsolódó járulékok												
Étkezési hozzájárulás												
Munkába járást segítő támogatások												
Összes bér és bérjellegű kifizetés:												
Hirdetések												
Családlátogatás, tájékoztatás, utazási költségek												
Kiadvány												
Projektmenedzsmentben dolgozók belföldi utazásai												
Könyvvizsgálat költségei												
Banki szolgáltatások												
Tapasztalatátadáson való részvétel szállás és étkezés költsége												
Motiváció a részvételre rendezvények költsége												
Bérleti díj (képzési eszközök, terem)												
A képzés során felhasznált anyagok és energia költsége												
Működési és rezsiköltségek összesen:												
Képzés során a hallgatóknak átadott tankönyvek és taneszközök díja												
Munkaruha, védőruha költségei												
Kis értékű szerszámok, munkaeszközök												
Haszongépjármű												
Szabásgép												
Motoros fűkasza												
Varrógép												
Ipari varrógép												
Betonkeverő												
Anyagköltség												
Beruházások összesen:												
Bankhitel törlesztés:												
Egyenleg:	Pozitív	Negatív	Negatív	Pozitív	Pozitív	Pozitív	Pozitív	Negatív	Pozitív	Pozitív	Pozitív	Negatív

A táblázatban hónapra lebontva szerepelnek a rendelkezésre álló és felhasznált pénzeszközök. A felső sorokba a bevételek kerülnek, a táblázat második részébe pedig a kiadások, három fő csoportra osztva. Három fő kategória van: a személyi kifizetések, a beszerzések és a működési költségek. A bevételek pozitív, a kiadások negatív előjellel kerülnek be a pénzforgalmi tervbe, melyeket minden hónapra összesíteni kell. A táblázat elkészítése után egyszerűen átlátható, hogy mikorra kell az önerőt, vagy bankhitelt időzíteni.

Fel kell készülni arra, hogy a támogatás elnyerése után minimum 60 nap, (de érdemesebb 90 napot számolni) amíg megérkezik bankszámlánkra a támogatás első összege. Így a program első 3 hónapjában a szükséges pénzeszközöket más forrásokból kell előteremteni.

Az első hónapban az önerő (ha szükséges a program végrehajtásához) nagy valószínűséggel fedezi a költségeket, de a beszerzések, és a program résztvevőinek fizetései miatt a második hónapban már nagy valószínűséggel kölcsönt kell felvennünk. A negyedik hónapban megérkezik a támogatás első részlete, ami fedezni fogja az elkövetkező hónapok költségeit. Példánkban a 8. hónapra elfogy a támogatás első részlete és az újabb előleg igénylésének időigénye miatt számolunk azzal, hogy ebben a hónapban újra kölcsönt kell felvennünk. A második előleg megérkezése újra pozitívba fordítja a pénzforgalmat.

A pénzügyi tervezéskor számítanunk kell azzal, hogy a támogatás végső összegét csak a program teljes zárása és a programzáró jelentések elfogadása után igényelhetjük meg. Ez példánkban azt jelenti, hogy a két utolsó hónapban újra bankkölcsönből kell gazdálkodnunk.

Természetesen a pénzforgalmi tervet folyamatosan aktualizálni kell, és a valós adatokkal feltölteni. Fel kell készülni arra is, hogy a végső zárás után is maradnak olyan tételek, amelyeket nem tudtunk elszámolni a program költségei között, de a megfelelő pénzügyi fejelem betartásával ez az összeg minimalizálható.

4.3. A felelősség-megosztási rend kialakítása

A felelősség-megosztási rend kialakítása 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 felelőségek meghatározásakor kérjük ki a csoport tagjainak véleményét. Az egyszerűbb átláthatóság kedvéért érdemes ezt is táblázatba foglalni és mindenkinek kiosztani.

Az egyértelmű feladatelosztás elkészítésével jelentősen csökkenthetjük azoknak az eseteknek a számát, mikor mindenki azt gondolja, hogy a másik végzi el az adott feladatot. A kötelességek és a felelőségek rendszerének korrekt meghatározásával jelentősen csökkenthető a csapat tagjai közti súrlódások, konfliktusok száma is.

Természetesen a megvalósítás során lesznek olyan problémák, amelyek megoldására előre nem lehetett felkészülni, ezért a felelősségi és feladat rendszert is megfelelő rugalmassággal kell kezelni.

3. táblázat. Felelősség megosztás a projektcsapat tagjai között

FELELŐSSÉG MEGOSZTÁS A PROJEKTCSPAT TAGJAI KÖZÖTT											
	Polgármester	Projektmenedzser	Szakmai vezető, szociális munkás	Pénzügyi szakértő, könyvelő	Mentor	CKÖ vezetője	Kiválasztás végző szakember	Tréner	Képző	Foglalkoztatási szakember	Pszichológus
Név	XY	XY	XY	XY	XY	XY	XY	XY	XY	XY	XY
Kulcsfeladat											
Projektvezetési feladatok	● ☺	■ ▶ ☺ ☺ ☺ ✨	● ☺	●	●	●	●	●	●	●	●
PR feladatok	● ☺ ✨	■ ▶ ☺ ☺ ☺ ✨	●	●	●	☺ ☺ ✨	●	●	●	●	●
Ellenőrzési feladatok	● ☺	■ ▶ ☺ ☺ ☺ ✨	●	●	●	☺ ✨	●	●	●	●	●
Pénzügyi szakértői feladatok, könyvelés	● ☺	■ ● ☺	●	▶ ☺ ☺ ☺	●	●	●	●	●	●	●
Kommunikációs és problémamegoldó tréning	●	▶ ● ☺	●	●	●	●	●	☺ ☺ ✨	●	●	●
Részvétel tapasztalattadáson, rendezvényen	●	▶ ☺ ✨	● ☺	●	●	●	●	●	●	●	●
Esetmegbeszélő munkacsoport	●	▶ ☺ ✨	● ☺	●	●	●	●	●	●	●	☺ ☺ ✨
Célcsoport toborzása	●	■ ● ☺ ☺	▶ ☺ ☺ ☺	●	●		●	●	●	●	●
Célcsoport kiválasztása	● ☺	■ ● ☺ ☺	▶ ☺ ☺ ☺	●	●	☺ ☺ ✨	☺ ☺ ✨	●	●	●	●
Egyéni esetkezelés szociális munka	●	● ☺	■ ▶ ☺ ☺ ✨	●	●	☺ ☺ ✨	●	●	●	●	●
Képzetségi tényezők feltárása	●	● ☺	■ ● ☺	●	●	● ☺	☺ ☺ ✨	●	●	●	●
Pedagógiai segítségnyújtás	●	● ☺	■ ● ☺	●	●	● ☺	●	●	☺ ☺ ✨	●	●
Mentális segítségnyújtás	●	● ☺	■ ● ☺	●	●	● ☺	●	●	●	●	☺ ☺ ✨
Mentori feladatok	●	■ ● ☺	● ☺	●	▶ ☺ ☺	● ☺	●	●	●	●	●
Rendezvények motivációs célból	●	● ☺ ✨	▶ ☺ ☺ ☺	●	●	☺ ✨	●	●	●	●	●
Célcsoport képzése	●	▶ ● ☺	● ☺	●	● ☺	● ☺	●	●	☺ ☺ ✨	●	●
Célcsoport foglalkoztatása	● ☺	■ ▶ ● ☺ ✨	● ☺	●	● ☺	● ☺	●	●	●	☺ ☺ ✨	●
Foglalkoztatásra való felkészítés	●	■ ▶ ● ☺ ✨	● ☺	●	● ☺	● ☺	●	●	●	☺ ☺ ✨	●
Foglalkoztatás szervezése, irányítása	● ☺	■ ▶ ☺ ☺ ✨	●	●	● ☺	●	●	●	●	☺ ☺ ✨	●
A program nyomonkövetése	● ☺	■ ▶ ☺ ☺ ✨	▶ ☺ ☺ ☺	●	●	☺ ☺	●	●	●	●	●

■ Irányít és koordinál ▶ Előkészít ☺ Konzultál ☺ Végrehajt ✨ Tájékoztatást ad ● Tájékoztatást kap

A táblázat felső sorában található a projektcsapat tagjai. Az első oszlopba pedig azok a feladatok, melyeket a projekt során el kell végezni. Az egyszerűbb átláthatóság kedvéért különböző kis szimbólumokkal jelölhetjük a feladat irányításáért, koordinálásáért, előkészítéséért, végrehajtásáért felelős személyeket, valamint azt, hogy kivel kell konzultálni, valamint kihez lehet tájékoztatásért fordulni az egyes feladatok esetében.

Minden projektben a projekt vezetőjének, pénzügyi munkatársának, és a szakmai vezetőnek meghatározó szerepe van. Az alábbiakban példaként felsoroljuk, hogy egy foglalkoztatási programban milyen feladatok hárulhatnak a projekt vezetőjére és munkatársaira.

1. Projektmenedzser felelőssége

Adminisztráció, szervezési munkák

- Projekt belső adminisztrációs rendszerének megtervezése, működtetése,
- Dokumentálási rendszer kialakítása, működtetése,
- Adatbázis rendszer kialakítása, működtetése,
- Kapcsolattartás a pénzügyi szakértőkkel, a számlák kezelése és a pénzügyi szakértőnek történő továbbítása,
- A projekt teljes szervezési és ellenőrzési feladatainak ellátása,
- Negyedéves szakmai jelentések elkészítése,
- Tréningek szervezési munkálatainak elvégzése,
- A tapasztalatátadásokon való részvétel megszervezése,
- A PR rendezvények helyi lebonyolításának elvégzése a részletes PR terv alapján,
- A meghívott szakértői rendezvények szervezése,
- Az esetmegbeszélő foglalkozások szervezési munkálatainak elvégzése,
- Kapcsolattartás a CKÖ dolgozóival, a toborzási feladatok összehangolása, adatbázis kezelése,
- Kapcsolattartás a munkaügyi központtal,
- A képzések lebonyolításának szervezési munkálatai,
- Kapcsolattartás a pályázó önkormányzatokkal, a dolgozó brigádok munkájának összehangolása,
- A munkavezetők irányítása, feladatok kiosztása és ellenőrzése,
- Beszerzési tenderek lebonyolítása
- A beszerzések kivitelezése, a csoport tagjainak ellátása munkaruhával és eszközökkel,
- A projektmenedzsmet számára rendezett képzéseken, tréningeken, megbeszéléseken történő részvétel,
- Havi egy alkalommal összehívásra kerülő projektmenedzsmet megbeszélés szervezése és vezetése,
- Utánkövetés,

Partneri együttműködés:

- Szabályozott belső kommunikációs rendszer kialakítása, működtetése,
- Felelősség-megosztási rendszer kialakítása, működtetése,
- Külső monitoring szervezettel való együttműködés,
- Menedzsmet szervezettel való együttműködés,

PR feladatok

- Külső kommunikációs terv kidolgozása, működtetése,
- Információs szolgáltatás rendszerének kiépítése,
- Kiadvány készítés a munka eredményeinek bemutatására.

Ellenőrzés

- A projekt-folyamat időszakos értékelése,
- Havi, negyedéves értékelési rendszer kialakítása, működtetése,
- Projekt belső monitoring rendszerének működtetése,

2. Szakmai vezető felelőssége

- A toborzás során a családlátogatások kérdőíveinek összeállítása,
- A félállású szociális munkás tevékenységének irányítása, ellenőrzése,
- A program résztvevői számára nyújtott szociális szolgáltatások elvégzése,
- A mentor munkájának 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 képviselése,
- A projektmenedzsment számára rendezett képzéseken, tréningeken, megbeszéléseken történő részvétel,
- Utánkövetés.

3. 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.

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

4.4. Heti feladatok tervezése és jelentési rendszerének kialakítása

A szakmai feladatok végrehajtása során gyakori, hogy a projektcsapat egyes tagjai csak egy meghatározott óraszámot teljesítenek a program keretei között. Az ő munkaidejük nem folyamatos. Ezért érdemes egy heti feladat tervezési és teljesítési táblázatot is készíteni.

A táblázatban a munkatársaknak lehetőségük van a programban eltöltött munkaidejük regisztrálására, ami jelentősen megkönnyíti a fizetések elszámolását.

4. táblázat: *Heti feladatok teljesítése* →

FELELŐSSÉG MEGOSZTÁS A PROJEKTCSPAT TAGJAI KÖZÖTT													
Név: _____													Időszak:
Kulcsfeladat száma	Hétfő		Kedd		Szerda		Csütörtök		Péntek		Összesen		
	Tevékenység	Óra	Tevékenység	Óra	Tevékenység	Óra	Tevékenység	Óra	Tevékenység	Óra	Tevékenység	Óra	
Összesen óra:													

5. ábra: Projektnapló

PROJEKTNAPLÓ					
Részvevők	Kulcsfeladat	Tevékenység	Mérhető eredmények, mértékhelyek	A következő hét/hónap, tevékenység előkészítése	Projekt feedback, eltérés a tervezettől

4.5. A program adminisztrációs rendjének és monitoring rendszerének kialakítása

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.

Abban az esetben, mikor a tevékenységeken résztvevők száma meghaladja a 3-4 főt, a résztvevők rubrika helyett érdemes **jelenléti ívet** kitölteni, melyben szerepel mind a projektcsapat tagjának, mind pedig a programon résztvevő célcsoporttagoknak a neve, aláírása és lakcíme is.

A kulcsfeladat lehet például a toborzás, vagy a képzés, a tevékenység pedig az a konkrét esemény, amiről a projektnapló beszámol. Például a képzési kulcsfeladaton belül a képzésen résztvevők számára szervezett pedagógiai segítségnyújtás (korrepetálás). A mérhető eredményekhez ebben az esetben azt a célt és annak megvalósulását kell beírni, ami miatt a korrepetálást szerveztük. Ha a pedagógiai segítségnyújtást azért végezzük, hogy a következő héten megrendezésre kerülő vizsgára felkészítsük a résztvevőket, akkor itt a sikeres vizsgát tett hallgatók tervezett számát kell feltüntetni.

A következő hét tevékenységének az előkészítése, példánknál maradva, a vizsga szervezése és lebonyolítása lesz. A tervezettől való eltérés figyelemmel kísérése és korrigálása lehetővé teszi, hogy beírjuk azokat az eseményeket, amelyek miatt nem sikerült a feladatot tökéletesen végrehajtani. Jelen esetben, ha azt terveztük, hogy a jövő heti vizsgára minden tételt átveszünk az összes vizsgázóval, de csak a tételek feléig jutottunk el és két hallgató hiányzott, akkor ide ezt kell leírni. Ha továbbra is az a cél, hogy mindenki levizsgáljon, akkor nagy valószínűséggel egy másik korrepetálást is be kell iktatnunk még a vizsga időpontja elé.

A projekt során folyamatosan követni kell a feladatok megvalósulását, a teljesítményt, a határidők betartását. Figyelemmel kell kísérni a projekt eredeti célkitűzéseinek megvalósulását. Ezt a feladatot a projekt belső monitoring rendszerének felállításával és működtetésével lehet a legjobban elérni. A monitoring működtetésével elérhető, hogy a tervezettől való eltéréseket időben észrevegyük és korrigálhassuk. Természetesen lehetnek olyan körülmények, amelyek lehetetlenné teszik, hogy az eredeti terv szerint járjunk el. Ilyenkor a terven kell változtatni. Olyan kiegészítő, vagy helyettesítő tevékenységeket kell beiktatnunk, amelyek segítségével az eredeti célokat el tudjuk érni.

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.

A táblázat kitöltéséhez szükségünk lesz a projekt eredeti feladat és időütemezési táblázataira, és a heti összesített projektnaplóra. A monitoring táblázatot érdemes heti gyakorisággal vezetni, mivel egy hét alatt a tervezettől történő eltérések még megfelelő hatékonysággal korrigálhatók.

A következőkben bemutatunk egy egyszerűsített példát a foglalkoztatási programok belső projekt monitoringjára. (A táblázatot ki is töltöttük, mivel gyakran nehézséget okoz a monitoring mutatók és a célok elkülönítése.)

A táblázatot minden tevékenységre vezetni kell. A táblázatban nem csak a célokat, hanem azok megvalósulásának mérhető eredményeit is érdemes feltüntetni, mivel a kiíró szervezet számára kevés, ha az ellenőrzés során egy feladat megvalósulására csak annyit mondunk, hogy az sikeres volt. Mindig törekedjünk a mérhetőségre, ezzel bizonyíthatjuk, hogy a támogatási összeget valóban hatékonyan költöttük el.

A monitoring mutatók meghatározásánál törekedjünk az **egyértelműsége**. Például a „növekedett az elégedettség a projekt résztvevői körében” helyett érdemesebb meghatározni, hogy pontosan mivel kapcsolatban mutatható ki az elégedettség növekedése, és mennyivel. Természetesen, hogy ezt ki tudjuk mutatni, ahhoz egy elégedettségi kérdőívet kell kitöltetni a résztvevőkkel. A kérdőív elkészítésével a monitoring mutatóink **mérhetőségét** is biztosíthatjuk, amely a mutatókkal szemben támasztott alapkövetelmények egyike. Az előző példánál maradva, a kérdőívben, az elégedettség mérése 1-5 fokozatú skálán történhet, ahol a „nem elégedett”-től (1) a „teljes mértékben elégedett”-ig (5) terjedhet a skála. Természetesen a kérdőív összeállításánál törekedni kell arra, hogy a kérdések valóban az adott tevékenységgel kapcsolatos elégedettséget mérjék. Ez a mutató **valóságszerűsége**. Ha az elégedettségi kérdőív például a képzésre vonatkozik, akkor megkérdezhetjük, hogy mennyire elégedettek a képző felkészültségével, a tananyag minőségével, hasznosságával, a képzés körülményeivel, stb.

A mutatóknak objektíven ellenőrizhetőnek (**megbízhatóság**) is kell lenniük, ami azt jelenti, hogy a projektcsapatnak és az ellenőrzést végző külső megfigyelőknek a feladat eredményeire nézve ugyanazon következtetésre kell jutniuk. Példánk esetében az objektivitást jól biztosítja az elégedettségi kérdőív, mivel azok összesített eredménye számszerűsíthető és mindenki számára egyértelművé tehető, szemben mondjuk egy „megkérdeztük a projekt résztvevőit, és azok elmondása alapján kijelenthetjük, hogy elégedettek a programmal” típusú megállapítással.

Az „eltérések okai”-nál több alapvető okot meg lehet nevezni. Az eltérést okozhatják a projekt belső szervezeti, vagy működési hiányosságai. Ebben az esetben ezeket kell orvosolni, a feladatok átszervezésével, külső szakértő bevonásával a programba, stb. De az eltérések oka lehet külsődleges, melyet a projektcsapat nem tud befolyásolni. Ilyenkor a célok elérésére más eszközöket kell mozgósítani, esetleg új módszereket, programelemeket kell kitalálni.

A monitoring rendszer működtetésének oka, hogy egy projektterv sem lehet tökéletes, mindig vannak új körülmények amelyekre a terv összeállítása során nem számíhattunk. A monitoring rendszer segít a program sikeres végrehajtásában, segít abban, hogy a váratlan helyzetekre előre felkészülhessünk és a korrekciókat tudatosan hajtsuk végre.

Fontos, hogy a projekten történő változtatásokat ne a projekt tervezési hibájaként fogjuk fel, és a monitoringra ne mint egy számonkérési eszközre tekintsünk. A projekt tervezése és a monitoring rendszer működtetése együttesen biztosítják a célok elérését, mindkettő nélkülözhetetlen eleme a sikeres program-megvalósításnak.

6. ábra: Belső projekt monitoring

BELSŐ PROJEKT MONITORING						
Tevékeny- ség száma	Tevékenység megnevezése	Idő	Monitoring mutatók	Cél megvalósulása	Eltérések	Javasla- tok
1.	Projektmenedzser		Kommunikációs terv, pénzügyi terv, PR terv, belső monitoring rendszer elkészítése és működtetése	Projekt zökkenőmentes megvalósulása		
3.1.	Célcsoport toborozása		90db környezettanulmány, 70db pszichológiai alkalmassági vizsgálat, 50db kérdőív a képzettségi tényezőkről	A program ismertsége magas a célcsoportok körében		
3.2.	Kiválasztás		50db szerződés	50 fő kiválasztása		
4.5.	Mentor		Munkaszerződéssel igazolt elhelyezések száma	50 fő elhelyezése		
1.5.	Projekt menedzsmnt tréning		Tréning elégedettségi kérdőívek eredményei	A projekt megfelelő vezetése és magas szintű csapatmunka		
4.1.	Képzettségi tényezők feltárása		50db kitöltött, kiértékelt kérdőív	A tanulási problémák időben történő kiszűrése		
4.2.	Pedagógiai segítségnyújtás		Sikeres vizsgát tett célcsoport tagok száma	A tanulási problémák kezelése, a célcsoport tagjai sikeres vizsgát tesznek		
4.3.	Szociális segítségnyújtás		Program elhagyók száma (alacsony)	Egyéni és családi szociális problémák miatt nincs programelhagyás		
4.4.	Mentális segítségnyújtás		Program elhagyók száma (alacsony)	Pszicho-szociális okokból nincs programelhagyás		
4.6.	Rendezvények a csoport tagjainak		Program elhagyók száma (alacsony)	A célcsoporton belüli csoportkohézió kialakítása, baráti kapcsolatok kialakulása		
4.7.	Kommunikációs tréning		Tréning elégedettségi kérdőívek eredményei	Kommunikációs készségek javulása		
5.1.	Képzés a csoport tagjainak 1. szakma		Jelenléti ív, vizsgabizonyítvány	A munkaerőpiacon keresett szaktudások megszerzése		
5.2.	Képzés a csoport tagjainak 2. szakma		Jelenléti ív, vizsgabizonyítvány	A munkaerőpiacon keresett szaktudások megszerzése		
5.3.	Képzés a csoport tagjainak 3. szakma		Jelenléti ív, vizsgabizonyítvány	A munkaerőpiacon keresett szaktudások megszerzése		
5.4.	Képzés a csoport tagjainak 4. szakma		Jelenléti ív, vizsgabizonyítvány	A munkaerőpiacon keresett szaktudások megszerzése		
5.7.	Munka-, egészségvédelmi, tűzvédelmi ismeretek		Jelenléti ív, vizsgabizonyítvány	A munkaerőpiacon keresett szaktudások megszerzése, biztonságos munkavégzés		
2.4.	Tapasztalatátadás hasonló programok között		Rendezvényeken való részvétel, programról tartott előadások száma	Bekapcsolódás a szakmai közéletbe		
6.	A célcsoport foglalkoztatása		Sikeres munkába helyezések száma a programot követően, a program során, a foglalkoztatás keretében létrehozott értékek	Megfelelő munkatapasztalat megszerzése		
4.8.	Álláskeresési és felvételi tréning		Sikeres munkába helyezések száma, tréning elégedettségi kérdőívek eredményei	Sikeres elhelyezkedés a munkaerőpiacon		

Végezetül bemutatjuk, hogy az előcsatlakozási alapok (Phare, Ispa, Sapard) programokról készített monitoring jelentések, a különböző tartalmú programok esetében milyen hiányosságokat tártak fel. Mindezt tesszük azért, hogy meggyőzzük az olvasót arról, hogy a Módszertani Füzetben bemutatott stratégiai, operatív tervezési feladatok és a programok során végzett adminisztrációs és jelentési feladatok ellátása bár a „nem szeretem” tevékenységek közé tartoznak, mégis érdemes időt és energiát fordítani a végrehajtásukra.

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 elhúzóó 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.

Felhasznált források

Salamon Péter

A közösségi támogatások felhasználásának monitorozásához, értékeléséhez használt módszerek, mutatók, Komplex egységben a monitoring, az ellenőrzés és az értékelés
In.: Ellenőrzési Figyelő 2002/2

Szociálpolitikai Fejlesztési Program

Kiadja: Népjóléti Minisztérium Phare programiroda

Peter Hobbs

Project management
Marshall Editions Developments Ltd., 1999

Bernard Abrignani, Rui Gomes, Dirk de Vilder

T-Kit on Project Management
Kiadja: Council of Europe and the European Commission, 2000

Az európai Szociális Alap

A dán Ringkjøbing Megye este
Kiadja: Tempus Közalapítvány/ESZA-MKK, 2002

Lantos Tamás

A nonprofit szervezetek tervezési sajátosságai
1998

Veres Lajos

Stratégiaalkotás a területfejlesztésben
Kiadja: Hazai Térségfejlesztő Kft.

Faragó László

SWOT elemzés a területi stratégiák kialakításának folyamatában
In.: Falu, Város Régió 2001/6

Kulcsár László

A stratégiai programozás módszertana
A SAPARD előcsatlakozási program felkészítő képzés tananyaga kistérségek számára
Kiadja: FVM Vidékfejlesztési Programok Főosztálya, SOLAR Kiadó

G. Fekete Éva

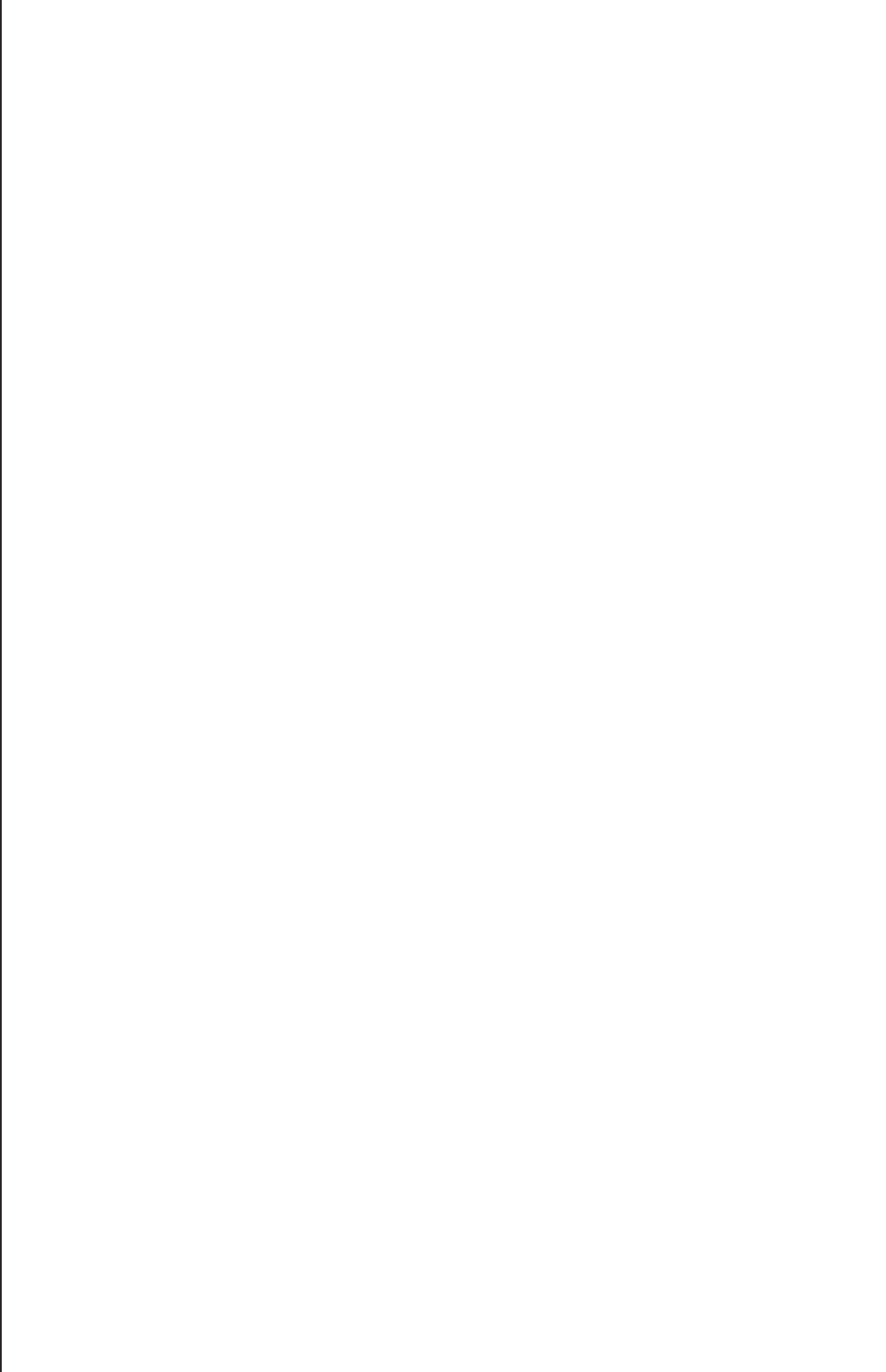
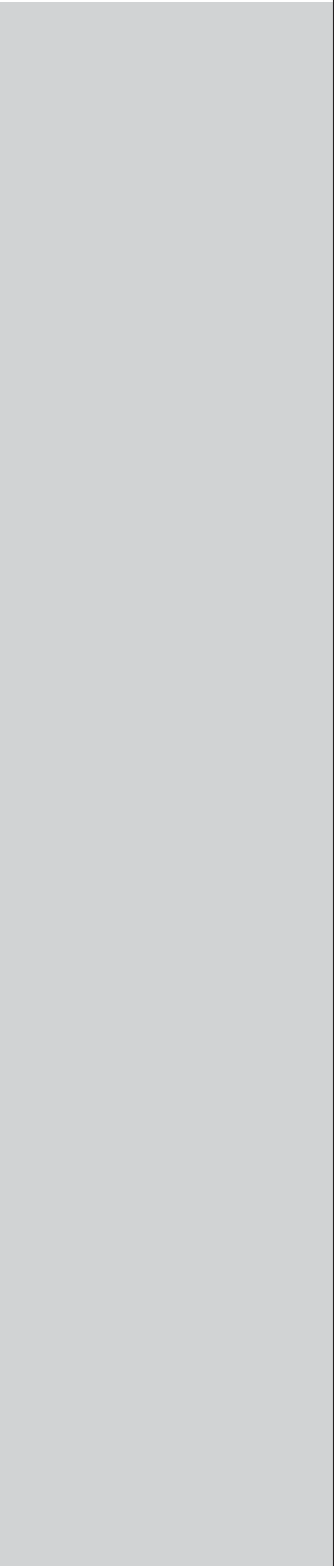
Bevezetés az alulról vezérelt (bottom up) vidékfejlesztés elméletébe és módszertanába
In: Térségfejlesztési ismeretek felsőfokon VI. kötet.
Kereskedelmi és Gazdasági Főiskola, Szolnok, 1998

DATAR

Rövid összefoglaló az Európai Strukturális Alapok támogatásával finanszírozott programok értékeléséről
1998. október

Henry Mintzberg

The strategy concept
In: California Management Review, 1987. 1. sz.



Tartalomjegyzék

Köszöntő	1
Előszó	3
Bevezetés	4
1. Fejezet:	
Helyzelemzés, helyzetértékelés és módszertan	7
1.1. Problémák feltárása, helyzetértékelés	7
1.2. Helyi szintű adatgyűjtés	9
1.2.1. Interjú felvétele	9
1.2.2. Fókuszcsoport	11
1.2.3. SWOT analízis	12
2. Fejezet:	
Fejlesztési célok meghatározása	15
2.1. A jövőkép kialakítása	15
2.2. Stratégiai és operatív célok megfogalmazása	16
3. Fejezet:	
EU-konform projektmenedzsment	22
3.1. Projektkidolgozás	22
3.1.1. Miért érdemes a projekt módszert alkalmazni a munkánk során?	23
3.2. Projektciklus	24
3.2.1. A projektötlet kidolgozása	25
4. Fejezet:	
A projekt megvalósítása	35
4.1. Az ütemezési és időtáblát aktualizálása	35
4.2. A program pénzügyi tervének elkészítése	37
4.3. A felelősség-megosztási rend kialakítása	39
4.4. Heti feladatok tervezése és jelentési rendszerének kialakítása	42
4.5. A program adminisztrációs rendjének és monitoring rendszerének kialakítása	45
Felhasznált források	49
Tartalom	51
Impresszum	52

A módszertani füzetet írta:
Sükösd Piroska szociológus

Szakmai lektor:
Tóth Renáta,
a Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium
Stratégiai Főosztály osztályvezetője



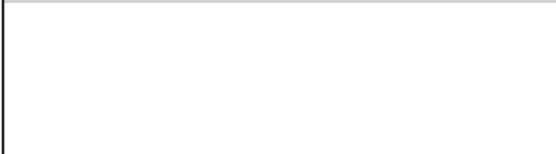
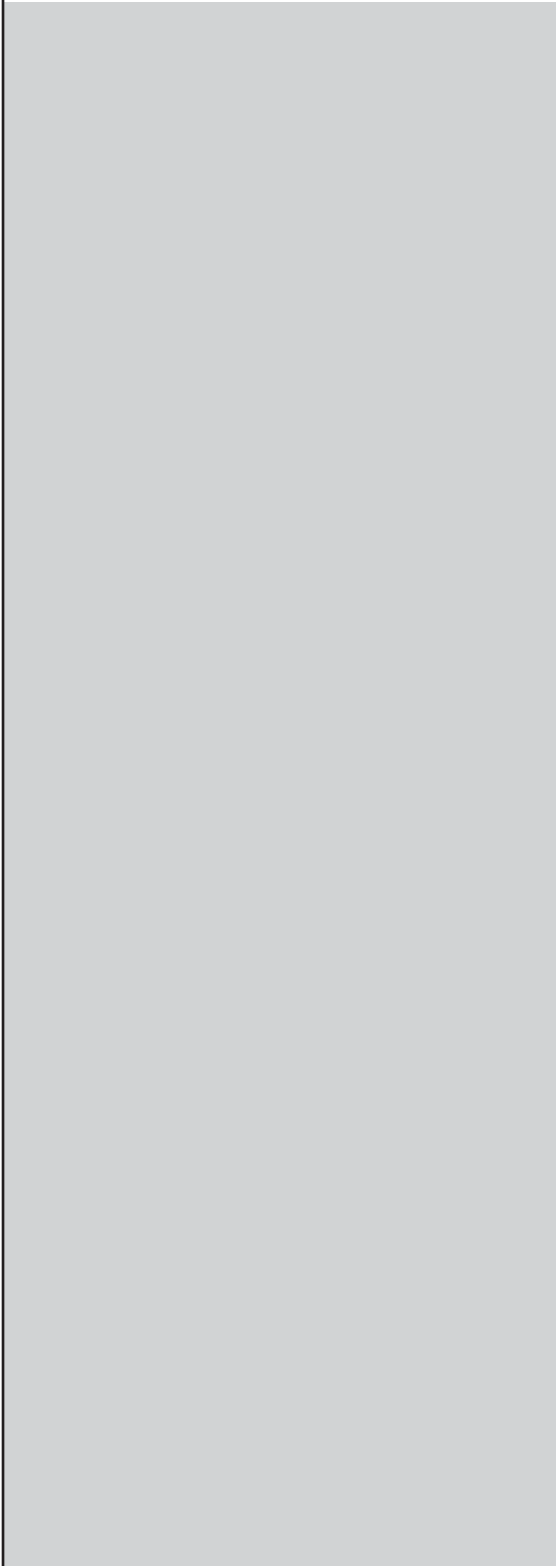
Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium

Felelős kiadó:
Burány Sándor foglalkoztatáspolitikai és munkaügyi miniszter

Készült
a ProgEn Mérnöki Fejlesztő és Szolgáltató Kft. gondozásában
ügyvezető: Komáromi Sándor, grafikai és tipográfiai szerkesztő: Simon Zsolt

A kiadvány elérhető a Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium honlapján:
www.fmm.gov.hu

2004





Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium

www.fmm.gov.hu

