



Partnerséget építünk

Projektmenedzsment módszertani útmutató



Partnerséget építünk

Tartalom

1	Határon átnyúló együttműködés	5
2	Projektmenedzsment szemléletmód	13
2.1	A menedzsment fogalma, funkciói	13
2.2	Projektmenedzsment	13
2.3	Empowerment	15
2.4	Interkulturalizmus	15
2.5	Az európai értékek realizálása	16
3	Az Európai Unió által biztosított források jellemzői	18
3.1	A strukturális alapok áttekintése	18
3.1.1	Célterületek	18
3.1.2	Programozási dokumentumok	19
3.1.3	Közösségi kezdeményezések	20
3.1.4	Az egyes Alapok	20
3.2	Európai Uniós források	22
3.2.1	Új Széchenyi Terv	22
3.2.2	Fejlesztési Programok 2007–2010: operatív programok	23
3.2.3	Nemzetközi Együttműködési Programok	24
3.2.4	Közösségi kezdeményezések	24
3.2.5	Visegrádi Együttműködés	25
3.2.6	Közösségi programok	26
3.2.7	Kohéziós Alap (az ISPA program folytatása)	27
3.2.8	Strukturális Alapok	28
3.2.9	Az aktuális pályázati kiírások	29
3.3	A 2014-2020 európai uniós tervezett támogatások áttekintése	29
3.4	Projektmenedzselési modellek	33
3.4.1	Hagyományos projektmenedzsment	33
3.4.2	Agilis projektmenedzsment	34
3.4.3	Extrém projektmenedzsment	34
4	Projektciklus menedzsment	36
5	A célorientált projekttervezés módszerei	38



Partnerséget építünk

5.1	Logikai keretmátrix	41
5.1.1	1. lépés - Érdekegyeztetés	46
5.1.2	2. lépés – Problémaelemzés	48
5.1.3	3. lépés – Célelemzés készítése	50
5.1.4	4. lépés – A projekt belső logikájának kialakítása (Logframe).....	53
5.1.5	5. lépés – Feltételek és kockázatok pontosítása.....	55
5.1.6	6. lépés – Mutatók meghatározása.....	56
5.1.7	7. lépés – Tevékenységek ütemezése (Gantt-diagram).....	59
5.1.8	8. lépés – Költségterv készítése	60
5.2	Meghatározások.....	63
6	Menedzsment feladatok a pályázatok, projektek előkészítésében	64
6.1	Megvalósíthatósági tanulmány elkészítése	64
6.2	A projekttervhez források, pályázatok keresése	66
6.3	Pályázati adatlap kitöltése, elektronikus kitöltő rendszerbe feltöltése	69
7	Menedzsmentfeladatok a pályázatok, projektek megvalósításában.....	71
7.1	Szerződéskötés.....	71
7.2	Projekt előrehaladási jelentések	72
7.3	Monitoring, ellenőrzések	73
7.4	Projekt fenntarthatóságának biztosítása	75
7.5	A társadalmi és környezeti fenntarthatósági alapelvek	76
8	Szociális gazdaság projektjeinek sajátosságai menedzsment szempontból	79
8.1	Szociális gazdaság meghatározás	80
8.2	Szociális szövetkezetek	83
8.2.1	Szociális szövetkezetek magyarországi típusai	87
8.3	A szövetkezetek lehetséges szerepe a határon átnyúló együttműködésekben.....	88
8.4	Vidékfejlesztés, határtérség-fejlesztés, munkahelyteremtés.....	88
8.5	Integrált vidékfejlesztés	91
8.5.1	A részvételen alapuló tervezési folyamat.....	95
8.5.2	1. szakasz - Indítás	97
8.5.3	2. szakasz - A tervezési folyamat fókuszálása	98
8.5.4	3. szakasz - A helyzetfeltárás elkészítése	99
8.5.5	4. szakasz - Kistérségi jövőkép kialakítása.....	100





Partnerséget építünk

8.5.6	5. szakasz - A stratégia kidolgozása	101
8.5.7	6. szakasz - Végrehajtás	102
8.5.8	Folyamatos fázisok - Kapacitásépítés, monitoring és értékelés, tanulás.....	103
9	Felhasznált irodalom	105
10	Melléklet.....	106
10.1	Átmeneti Támogatás	106
10.2	Előcsatlakozási Alapok.....	110
10.3	Résztvételen alapuló helyzetelemzés (RAH) módszertana.....	116
11	Vonatkozó jogszabályok.....	119
11.1	Törvények	119
11.2	Kormányrendeletek	119
11.3	Miniszteri rendeletek, utasítások	120
11.4	Közösségi szabályok.....	121

Partnerséget építünk

1 Határon átnyúló együttműködés

Közös, határon átnyúló fejlesztési stratégia, programcélok

Stratégia

A bemutatásra kerülő módszertan a jelenleg végrehajtás alatt álló Magyarország – Szlovákia – Ukrajna Szomszédsági Program 2004-2006 stratégiájának továbbvitele, a következő szempontok figyelembevételével:

A leendő területi együttműködési program más földrajzi területekre terjed ki. Kétoldalú, csak a magyar-szlovák határ mentén fekvő megyéket érinti;

Az INTERREG programot 2007-től az Európai Területi Együttműködés célkitűzés (3. célkitűzés) váltja fel, mely eltérő szabályozási környezetet eredményez és csak a közös projektek támogatását teszi lehetővé;

Míg az előző periódusban létezett a két ország közötti államhatár, addig a következő programozási ciklusban ez a határ „eltűnik”;

A 2007-2013-as időszakra szóló Community Strategic Guidelines (CSG) figyelembe vételével tervezhetők programok, ez adja az általános keretét a Strukturális Alapokból végrehajtásra kerülő programoknak.

A stratégia központi eleme változatlan maradt: a határtérség gazdasági és társadalmi integrációjának erősítését kívánja elérni.

Magyarország és Szlovákia európai uniós csatlakozásával a két ország között húzódó határ az EU belső határává vált, bár „eltűnése” nem egyik napról a másikra történik. A csatlakozás következményeként azonban a térség számos potenciálja válik kihasználhatóvá, s megvalósulhat a személyek és áruk szabad mozgása.

Az államhatár eltűnése egyúttal azt is eredményezte, hogy leomlottak a két ország gazdasági, társadalmi és kulturális együttműködésének gátjai. Ez lehetővé teszi a határtérség kapacitásainak és infrastruktúrájának közös, hatékonyabb használatát, így az együttműködések által nőhet a térség versenyképessége.

Amint a stratégiához készült helyzetelemzés rámutatott, a két ország közötti szorosabb együttműködés egyik legfőbb gátja a korlátozott elérhetőség. A program

Partnerséget építünk

ezért támogatni kívánja a közlekedési és kommunikációs infrastruktúra fejlesztését. A meglévő hálózatok modernizálásán túl lehetőség nyílik az infrastrukturális elemek bővítésére is, különösen azokon a területeken, ahol a térséget folyó választja ketté.

A program kiemelten támogatja a határtérség gazdaságának integrált fejlesztését, annak érdekében, hogy javítsa annak versenyképességét és hozzájáruljon a munkahelyteremtéshez. Ezért elsősorban az üzleti együttműködések feltételeinek javítását, és a meglévő kutatás-fejlesztési potenciál hatékony és koordinált használatának ösztönzését célozza meg.

A turizmus a térség számos területén az egyik legfontosabb bevételforrásnak számít. E potenciál kihasználásához a turisztikai látványosságok közös fejlesztésére és a régiók együttműködésének ösztönzésére van szükség.

A humán erőforrások fejlesztése és hatékony használata a versenyképesség javításának kulcsfeltétele. A program ezért támogatja az oktatási intézmények közötti kapcsolatépítést és az intézmények fejlesztését, emellett hangsúlyt fektet a munkaerő-piaci együttműködések ösztönzésére és integrált fejlesztésére.

A határtérség rendkívüli értéke a természeti területekben való gazdagsága. A természetvédelmi területek védelme, illetve a természeti környezet megőrzése mindkét ország részéről erőfeszítéseket igényel. Mivel a környezetszennyezés – így a levegő és a folyók szennyezése – nem határokon belül mozgó jelenség, ezért a környezeti kockázatok elleni hatékony védekezést együtt, közös szabályozással kell megoldani.

A sikeres határ menti együttműködés legfontosabb aspektusa, hogy az emberek elfogadják és megértsék egymást, s készek legyenek együttműködni a másikkal. Ezért szükséges ösztönözni a közösségek közötti együttműködést, melyek közelebb hozzák az embereket egymáshoz.

Partnerséget építünk

Célok

Az együttműködési program átfogó stratégiai célja a határtérség gazdasági és társadalmi integrációjának erősítése.

A program átfogó célja és a stratégia kulcselemei a következő specifikus célok kialakításához vezettek:

- a határtérség gazdasági versenyképességének erősítése;
- az emberek és közösségek közötti társadalmi és kulturális koherencia növelése;
- a határtérség elérhetőségének és kommunikációjának javítása;
- a természeti értékek védelme.

A fenti specifikus célok a közös fejlődés alapjainak megteremtésére fókuszálnak. A közös fejlesztés mellett a programnak – a horizontális elvek betartásával – hozzá kell járulnia a biztonságos és növekvő egyensúly megteremtéséhez. Ezen megközelítés alapján, a programon belül valamennyi beavatkozásnak biztosítania kell a nemek közötti esélyegyenlőséget, figyelembe kell vennie a hátrányos helyzetű, fogyatékos emberek speciális szükségleteit, valamint védenie kell a természeti és épített környezetet.

A fent említett horizontális célokat a teljes programciklus során szükséges szem előtt tartani, beleértve a programozást, a monitoring indikátorok meghatározását és értékelését, s a projektkiválasztási kritériumok kialakítását, valamennyi beavatkozás esetén.

Prioritások

A célok megvalósítása érdekében három fő prioritási tengelyt hoztak létre. Az első prioritás - **gazdaság és társadalom** - nagyrészt az EU lisszaboni stratégiáját követi, a második - **fenntartható fejlődés, környezet és természetvédelem** - az EU göteborgi programját szolgálja, míg a harmadik technikai segítséget nyújt a program megvalósításához. A prioritások részletes akciókra, tevékenységekre való



Partnerséget építünk

lebontásának leírása az Akcióterv – melynek jelenleg is egyeztetések folynak a tartalmi összetételéről – szerves alkotórészét fogja képezni.

- 1. Prioritás:** azon együttműködésekét ösztönzi, melyek a gazdaság és társadalom integrált fejlődéséhez járulnak hozzá;
- 2. Prioritás:** az együttműködések fizikai feltételeinek javítását célozza, elsősorban a közlekedési és kommunikációs, valamint a környezetvédelmi infrastruktúra terén;
- 3. Prioritás:** szakmai segítségnyújtás (Technical Assistance).

Partnerséget építünk

1. Prioritás: Gazdaság és Társadalom

A prioritás fő célkitűzései

Az 1. prioritásra allokált források a gazdasági és társadalmi kapcsolatok élénkítését, fejlesztését szolgálják. A prioritás a határon átnyúló üzleti együttműködések ösztönzését célozza, s kiemelten támogatja az együttműködések feltételeinek megteremtését, köztük az üzleti infrastruktúrák fejlesztését. A prioritás kiterjed továbbá az emberi és intézményi kapcsolatok fejlesztésére a kutatás-fejlesztés, az oktatás, és a munkaerőpiac területén. Támogatja a közös turizmusfejlesztést és az egészségügyi együttműködések, s teret ad a két ország közötti közös hálózat- és partnerségépítésnek.

Célcsoportok és kedvezményezettek

A prioritások célcsoportjai:

- a) egyének és háztartások;
- b) vállalkozások;
- c) nem kormányzati non-profit szervezetek, NgO-k;
- d) kormányzati intézmények, szervezetek.

A potenciális pályázók (kedvezményezettek) a következők:

- helyi és megyei önkormányzatok valamint intézményeik;
- felsőoktatási intézmények, kutatóintézetek;
- általános és középiskolák, szakképző intézmények;
- non-profit szervezetek, kamarák;
- non-profit turisztikai szervezetek;
- könyvtárak, múzeumok, színházak, művelődési intézmények;
- közegészségügyi intézmények;
- egyéb nem állami, non-profit szervezetek;
- gazdaságfejlesztési non-profit szervezetek;
- kistérségi társulások;
- regionális fejlesztési ügynökségek, megyei fejlesztési ügynökségek;
- eurorégiók menedzsment szervezete.

Partnerséget építünk

Az tervezett (indikatív) intézkedések listája

Beavatkozás: Határon átnyúló üzleti együttműködés támogatása

- Új és meglévő határon átnyúló üzleti/gazdasági infrastruktúrák létesítése, fejlesztése
- Új és meglévő határon átnyúló klaszterek támogatása, klaszterek kialakításának elősegítése
- A határon átnyúló információszolgáltatás fejlesztése és működtetése kis- és középvállalkozások számára (az együttműködési lehetőségekre fókuszálva)
- Megvalósíthatósági tanulmányok, műszaki tervek, építési tervek, környezeti hatástanulmányok kidolgozása

Beavatkozás: K+F és innováció együttműködések támogatása

- Oktatás, Kutatás és technológiai fejlődés és innováció (Education and Research and Technological Development and Innovation; az angol megnevezés alapján gyakran RTD-nek rövidítik) infrastruktúráinak közös fejlesztése
- Intézményi kapcsolatok javítása, partnerség elősegítése az egyetemek, kutatóintézetek, innovációs és technológiai központok, valamint a vállalkozások között
- Közös kutatási projektek végrehajtása, az eredmények terjesztése
- Megvalósíthatósági tanulmányok, műszaki és építési tervek, környezeti hatástanulmányok kidolgozása

Beavatkozás: Közös turisztikai projektek elősegítése

- Közös turisztikai termékek fejlesztése
- A turistalátványosságok és a hozzájuk kapcsolódó infrastruktúra kiépítése és korszerűsítése



Partnerséget építünk

- Desztináció-menedzsment támogatása – desztináció-menedzsment szervezetek létrehozása, a turisztikai szervezetek közötti hálózatépítés támogatása
- Közös turisztikai termékek promóciós és marketing tevékenységének támogatása, a többnyelvű információáramlás elősegítése, javítása

Beavatkozás: Egészségügy és kockázat-megelőzés

- Egészségügyi szolgáltatói együttműködések támogatása (közös eszközbeszerzés és -használat, K+F, tréningek, elektronikus egészségbiztosítási kártya bevezetése)
- Egészségügyi szolgáltatási együttműködések támogatása (sürgősségi ellátás összehangolása, kommunikációs rendszerek fejlesztése, szakellátás fejlesztése)

Beavatkozás: Partnerségi, program- és projektmenedzsment kapacitások fejlesztése

- Integrált szervezeti struktúrák fejlesztése, együttműködési hálózatok kialakítása
- Meglévő fejlesztési tervek, programok harmonizációja, közös stratégiák és tervek kidolgozása
- Projektmenedzsment és tervezési tevékenységek közös fejlesztése
- Közös PR-tevékenység

Beavatkozás: Humán erőforrások közös használata és fejlesztése

- Határon átnyúló együttműködés elősegítése és fejlesztése a közoktatás és a szakképzés területén
- Határon átnyúló hálózatok és modellek létrehozásának és együttműködésének támogatása a közoktatási intézmények körében
- Képzési programok kidolgozása, szervezése és lebonyolítása a szakképző intézményekben



Partnerséget építünk

- A strukturális munkanélküliség javítása érdekében szervezett képzések támogatása, az élethosszig tartó tanulás (lifelong learning) támogatása, munkaerő-piaci információszolgáltatás javítása
- Új és meglévő munkaerő-piaci intézmények hálózatépítésének támogatása

Beavatkozás: Kisprojekt alap - Emberek közötti kapcsolatépítés

- Közös innovatív és fenntartható kulturális, szabadidős és sportesemények szervezése
- Workshopok, konferenciák, szemináriumok, ösztöndíjprogramok, kiállítások szervezése
- Egymás megértését segítő képzési programok, identitásra és hagyományőrzésre irányuló tevékenységek támogatása (múzeumok, könyvtárak, közösségi házak, örökségvédelmi hivatalok, színházak együttműködésének támogatása; kulturális, művészeti és etnikai értékek védelme)



Partnerséget építünk

2 Projektmenedzsment szemléletmód

2.1 A menedzsment fogalma, funkciói

A **menedzsment** szó a *vezetési funkciók (feladatok)* összefoglaló neve.

A **menedzsment alapvető funkciói a következők:**

- **Tervezés**, amely nem más, mint a változó környezethez való tudatos alkalmazkodás. A tervezés során a helyzet ismeretéből fakadó problémák alapján – a kockázatok minimalizálására törekedve – meghatározhatók a célok és a célok eléréséhez vezető tevékenységek. A tervezés ellentéte az improvizálás, a rögtönzés, a problémákra való azonnali reagálás. A kistérségi gyermekprogramokban a tervezés a közösen kitűzött cél elérését, a gyermekek szegénységének azonnali és hosszú távú csökkentését szolgálja.
- **Szervezés**, azaz a célok eléréséhez szükséges erőforrások biztosítása. A feladatokhoz embert (embereket) kell rendelni, meghatározni hatáskörüket, felelősségüket és egymáshoz való viszonyukat egy szervezeten vagy programon/projekten belül, és biztosítani azokat a feltételeket, amelyek az együttműködésükhöz szükségesek.
- **Irányítás**, amely a tevékenységek ellenőrzését, értékelését, illetve az esetlegesen szükséges korrekciók végrehajtását jelenti.
- **Vezetés**, amely az emberek befolyásolását, motivációját jelöli, vagyis hogy a cél elérése érdekében a lehető leghatékonyabban cselekedjenek.

2.2 Projektmenedzsment

A **projektmenedzsment** a vezetés egy speciális fajtája. Összefoglaló néven a projektek tervezésének, megvalósításának, nyomon követésének és az eredmények értékelésének irányítását jelenti. Egyfajta vezetői tudás, amely ugyanakkor nem



Partnerséget építünk

feltétlenül a szó általános értelmében vett vezetői pozícióhoz kötött; hiszen egy-egy szervezeten vagy közösségen belül szinte bárki tervezhet és valósíthat meg projektet, ha erre környezete felhatalmazza őt. Ha például egy iskolában új pedagógiai programot vezetnek be, akkor e folyamat felelőse, irányítója nem feltétlenül az igazgató kell, hogy legyen, megbízhatja ezzel valamelyik kollégáját is. Ugyanakkor átfogó felelősséget – mint a szervezet felelős vezetőjének – természetesen neki kell vállalnia, de a projekt napi irányításában nem szükséges mindenképpen részt vennie. Jelen útmutató keretében a projekttervezés bemutatására vállalkozunk, abban a hitben, hogy a jó tervezés a sikeres megvalósítás legfőbb garanciája. Mindazonáltal tudjuk azt, hogy a projektek megvalósításához többféle szaktudás, nem pusztán vezetői ismeretek és tapasztalatok szükségesek, amelyek ismertetésére itt és most nem vállalkozhatunk.

A kézikönyv célja, hogy módszertani útmutatást nyújtson a határon átnyúló projektek menedzsmentje számára abban, hogy miként lehet megtervezni, felállítani, lebonyolítani olyan projekteket, amelyek hozzájárulnak a határtérség gazdaságának és társadalmának integrált fejlődéshez, a határtérség gazdasági versenyképességének erősítéséhez. Ez utóbbi eszközei lehetnek többek között a szociális gazdaság kialakítására és fejlesztésére irányuló programok. A kézikönyv további célja, hogy partnerség keretében létrejövő együttműködések alapozzák meg a program- és projektmenedzsment kapacitások, az integrált szervezeti struktúrák, valamint az együttműködési hálózatok kialakítását és fejlesztését. A közös menedzsment-tudásalap és a gyakorlatban összehangolt határterületi fejlesztési tervek, programok harmonizációja, a közös stratégiák és tervek kidolgozása hozzájárul a határtérség gazdaságának és társadalmának integrált fejlődéséhez, a határtérség gazdasági versenyképességének erősítéséhez.

A kézikönyv a projektmenedzsment szemléletmódban az empowerment (projekt team munkatársait képessé tévő, felhatalmazó) vezetési modellt és az értékek vonatkozásában az interkulturalizmust, valamint az Európai Unió alapidokumentumaiban lefektetett értékeket tartja szem előtt.



Partnerséget építünk

2.3 Empowerment

A modern vezetéstudomány ma már tudja, hogy a szervezet hatékonysága, eredményessége szorosan összekapcsolódik a munkatársak, projektek esetén a projektteamben résztvevők motiváltságával, felelősségeik mértékével, az egymásban bízó támogató légkörrel. Ezért alkalmazza az empowerment szemléletet.

Az empowerment egy sokdimenziós fogalom, mely több módon határozható meg. A hatalommal való felruházást tágabb értelemben véve úgy definiálhatnánk, mint olyan fejlődés és kiteljesedés, mely elősegíti az egyén képességét arra, hogy irányítani tudja saját életét és viselkedését.¹ A magyar fordítás nehézkessége miatt szükséges az "empowerment" szó angol jelentését elemezni. Az angol "powerless" tehetetlent jelent, melynek ellentéte a "powerful" magyarul: hatni tudó, hatni képes, hatalommal rendelkező, cselekvőképés. Az "empowerment" fogalma pedig azt a folyamatot jelenti, melynek révén a tehetetlen állapotból eljuthatunk a hatni tudó állapotba.² Az egyén képességeinek bővítése annak érdekében, hogy hatékony döntéseket tudjon hozni. Egyének, csoportok és/vagy közösségek saját céljaik elérése érdekében a körülményeik alakítását birtokukba veszik, így erejük és hatalmuk lesz saját életük és jövőjük irányításához.³

2.4 Interkulturalizmus

A globalizáció és az Európa Unión belüli szabad mozgás és munkavállalás eredményeként ma már sok munkahelyen jellemző, de a határ menti területeken még természetesebb, hogy különböző kultúrákban szocializálódott emberek interkulturális kommunikációs környezetben végzik tevékenységüket, munkájukat. Ennek az a természete, hogy eltérő kulturális csoportokhoz tartozó emberek között interakciók zajlanak, amelyekben meg kell érteniük egymást, és együtt kell működniük egymással

¹ Brown and Bourne (1995)

² Szilvási Léna (1997)

³ Katz Katalin (2007)

Partnerséget építünk

a feladatok megoldásában. Az interkulturális munkakörnyezetben és a határ menti munkavégzésben is elengedhetetlenek **az interkulturális kompetenciák**. Ezek a következők:

- A *megértés*: a különbségek mögöttes okainak realizálása, felfogása, megértése.
- Az *elfogadás*: tiszteletben tartás, egy másik kultúra világképének és működési rendjének a tiszteletben tartása.
- Az *értékelés*: megbecsülés, egy másik kultúra abszolút értékeinek a felismertetése és elismerése.
- A *szelektív alkalmazás*: bizonyos szelekciós szempontok alapján a másik kultúra néhány elemének az elsajátítása.
- A *kulturális tudás*: olyan tudás, amely elsősorban nem kulturális tények és követendő normák ismeretén, hanem a mögöttük rejlő indokok és összefüggések megértésén alapul mind az idegen mind a saját kultúra tekintetében.
- A *policentrikusság*: az a képesség, hogy interkulturális szituációkban a más kultúrák képviselői által mutatott értékeket, cselekedeteket ne saját kultúránk alapján ítéljük meg, hanem elfogadjuk minden önálló kultúra szuverén értékítéletének jogosságát.

2.5 Az európai értékek realizálása

A projektmenedzsmentben az európai értékek realizálása azt jelenti, hogy minden projektben érvényesülnie kell a következő tényezőknek: a partnerségnek, az együttműködésnek, továbbá az addicionalitásnak, azaz a közös forrásból finanszírozott tevékenység során a projektnek hozzáadott értéket kell létrehoznia. Továbbá illeszkednie kell a területi, szakmai fejlesztési stratégiákhoz, vagy EU-s finanszírozás esetén a támogatási programhoz. Egy jó projektnek vagy innovatívnak kell lennie, vagy máshol már kidolgozott jó gyakorlat adaptálását kell megvalósítania.



Partnerséget építünk

Minden projektnek átláthatónak és elszámoltathatónak kell lennie. A projekteknek rendelkezniük kell olyan hatékonysági mutatókkal, amelyekből látható, hogy a felhasznált források segítségével milyen eredményeket értek el, és biztosítani kell azt is, hogy a közvélemény megismerje a projekt eredményeit. A projekteknek elő kell segíteniük a horizontális szempontok, így az esélyegyenlőség érvényesülését nők, romák, fogyatékossgal élők, illetve pályakezdők, nyugdíj előtt állók, gyermeküket egyedül nevelők esetében, valamint a munkanélküliek számára. Minden projekt megvalósulását úgy kell megtervezni, hogy az figyelembe vegye a fenntartható fejlődés szempontjait és minimálisra csökkentse a környezeti terhelést.



Partnerséget építünk

3 Az Európai Unió által biztosított források jellemzői

3.1 A strukturális alapok áttekintése⁴

3.1.1 Célterületek

A Római Szerződés elkötelezi az Európai Közösséget a gazdasági és társadalmi kohézió erősítése mellett. A Közösség céljai között megjelenik a régiók fejlettségi szintje közötti különbség csökkentése és a legkedvezőtlenebb helyzetben levő régiók lemaradásának mérséklése. A fenti célok elérését szolgálják a Strukturális Alapok.

Az Alapok gazdasági tevékenységek, a foglalkoztatás, a humán erőforrás kiegyenlített és fenntartható fejlesztéséhez, a környezet védelméhez és az esélyegyenlőség ösztönzéséhez járulnak hozzá. Kiemelt célterületeik az alábbiak:

1. célkitűzés: az elmaradott régiók fejlődésének és strukturális alkalmazkodásának elősegítése. E célkitűzés alapján azok a régiók részesülnek támogatásban, ahol az egy főre jutó GDP nem éri el a közösségi átlag 75%-át. Az 1. célkitűzés alapján támogatott régiók nem jogosultak támogatásra más célkitűzések alapján.

2. célkitűzés: a strukturális problémákkal küzdő területek gazdasági és társadalmi átalakulásának támogatása. Ide különösen azok a területek tartoznak, amelyek társadalmi, gazdasági változásokon mennek keresztül az ipari és szolgáltatási szektorokban, mint a hanyatló vidéki és a nehézségekkel küzdő városi területek, a halászatától függő, illetve a gazdaságilag elmaradott területek.

3. célkitűzés: az oktatási, képzési és foglalkoztatási politikák és rendszerek alkalmazását, valamint korszerűsítését célzó támogatás minden, az 1. célkitűzés hatáskörén kívül eső területen.

⁴ A 7.3. fejezetben az Európai Unió egyes támogatási alapjait részletesen bemutatjuk.

Partnerséget építünk

3.1.2 Programozási dokumentumok

A Strukturális Alapok forrásainak felhasználása a *programozás* elve szerint történik. Ez azt jelenti, hogy a támogatás egy jól megalapozott gazdaság- és társadalomfejlesztési stratégia megvalósítását szolgálja. Ezt a stratégiát hét éves ciklusokra bontják, és az egyes ciklusokra vonatkozóan meghatározzák a legfőbb célokat és prioritásokat.

Tekintettel arra, hogy Magyarország teljes területe – relatív elmaradottsága okán – az 1. célkitűzés alá tartozik, a közös stratégia alapján nemzeti stratégiát kell kidolgozni a támogatás felhasználásának megalapozására. Ezt a stratégiát az elmúlt időszakban Magyarországon több elnevezéssel illették, az első programozási időszakban *Nemzeti Fejlesztési Tervről* (NFT), most *Új Széchenyi Tervről* (ÚSZT) beszélünk. A nemzeti stratégia – elnevezésétől függetlenül – elemzi a gazdasági–társadalmi helyzetet, és bemutatja a legfőbb egyenlőtlenségek és fejlettségbeli hiányosságok okait és ezek kezelésének módját.

Az Európai Bizottság értékelését követően a stratégia *szerződés* formájában kerül jóváhagyásra az Európai Unió és a tagállam által. A szerződés rögzíti a támogatás stratégiáját, prioritásait, céljait, valamint a megvalósítást szolgáló pénzügyi forrásokat. A szerződést nemzeti keretek között ún. *operatív programok* (OP-k) részletezik. Az OP-k már tartalmazzák a Strukturális Alapok felhasználásának részleteit, megnevezik azokat a támogatási célokat és programokat, amelyeket az egyes ágazatokban a stratégiai megvalósítása érdekében indítanak. A további részletek, az intézkedések, támogatási rendszerek bemutatása a *program-kiegészítő dokumentumokban* (PKD) található meg. Minden operatív programhoz egy PKD készül. A program-kiegészítő dokumentumhoz – tekintettel arra, hogy az a részleteket tartalmazza – nem kell megszerezni az Európai Bizottság jóváhagyását, csak tájékoztatásul kell megküldeni.

Partnerséget építünk

3.1.3 Közösségi kezdeményezések

A fenti célkitűzéseken túl a Strukturális Alapok ún. közösségi kezdeményezések finanszírozását is szolgálják. A közösségi kezdeményezések a következő területekre terjednek ki:

- *‘Interreg’* - határon átnyúló, nemzetközi és régiók közötti együttműködés, amelynek célja a Közösség teljes területének harmonikus, kiegyenlített és fenntartható fejlődése;
- *‘Urban’* - a válságban lévő városok és a városi agglomerációk gazdasági és szociális regenerációja, tekintettel a fenntartható városi fejlődés előmozdítására;
- *‘Leader’* - vidékfejlesztés;
- *‘Equal’* - nemzetközi együttműködés új eszközök kifejlesztésére a munkaerő-piacon előforduló diszkrimináció és az egyenlőtlenség minden fajtája ellen vívott harcban.

3.1.4 Az egyes Alapok

A Strukturális Alapok a következők:

- *az Európai Regionális Fejlesztési Alap,*
- *az Európai Szociális Alap,*
- *az Európai Mezőgazdasági Orientációs és Garancia Alap Orientációs Szekciója,*
- *a Halászati Orientációs Pénzügyi Eszköz.*

Az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogat

- *munkahelyteremtő vagy -megtartó termelő beruházásokat;*
- *infrastrukturális beruházásokat, különös tekintettel a közlekedési, kommunikációs és energetikai infrastruktúrára, valamint a városi és vidéki területek regenerációjára;*

Partnerséget építünk

- *helyi fejlesztési és foglalkoztatási kezdeményezéseket, a kis- és középvállalkozások tevékenységét;*
- *a régiók strukturális alkalmazkodását segítő oktatási és egészségügyi beruházásokat.*

Az **Európai Szociális Alap** célterületei a munkanélküliség megelőzéséhez és csökkentéséhez, a humán erőforrás-fejlesztéshez és a társadalmi integrációhoz kapcsolódóan az alábbiak:

- *az aktív munkaerő-piaci politikák támogatása;*
- *az esélyegyenlőség ösztönzése a munkaerőpiachoz való hozzáférés tekintetében;*
- *az oktatás, képzés, tanácsadás támogatása az élethosszig tartó tanulás ösztönzése érdekében;*
- *az innováció, alkalmazkodókészség és a vállalkozói szellem ösztönzése;*
- *külön intézkedések a nők munkaerőpiachoz való hozzáféréseinek javítására.*

Az **Európai Mezőgazdasági Orientációs és Garancia Alapnak az Orientációs Szekciója** által támogatható tevékenységek a vidékfejlesztés területén:

- *agrárgazdaságokba történő beruházás;*
- *mezőgazdasági termékek feldolgozásának és értékesítésének a javítása;*
- *fiatal gazdálkodók indítása;*
- *képzés;*
- *vidéki térségek beilleszkedésének és fejlődésének az elősegítése.*

A **Halászati Orientációs Pénzügyi Eszköz** feladatai:

- *a halászati erőforrások és hasznosításuk közötti fenntartható egyensúly megteremtésének segítése;*



Partnerséget építünk

- *a versenyképesség és az életképes vállalkozások fejlődésének erősítése az ágazatban;*
- *a halászati termékek kínálatának és hozzáadott értékének javítása;*
- *a halászzattól és az akvakultúrától függő térségek revitalizációja.*

Nem tartozik a Strukturális Alapok közé, de szorosan kapcsolódik hozzájuk a **Kohéziós Alap**, amely ugyancsak az Európai Unió regionális politikáját finanszírozó költségvetési forrás, és amely nagy környezetvédelmi és közlekedési infrastruktúra-fejlesztési projektek megvalósítását támogatja azokban a tagállamokban, ahol az egy főre jutó GNP nem éri el a közösségi átlag 90%-át.

3.2 Európai Uniós források

3.2.1 Új Széchenyi Terv

Az Új Széchenyi Terv középpontjában a foglalkoztatás dinamikus bővítése, a pénzügyi stabilitás fenntartása, a gazdasági növekedés feltételeinek megteremtése, valamint hazánk versenyképességének javítása áll. A tízéves gazdaságstratégia kijelöli azokat a kitörési pontokat és a hozzájuk kapcsolódó programokat, amelyek biztosítják Magyarország hosszú távú fejlődését.

Az Új Széchenyi Terv hét programja a következő:

1. Gyógyító Magyarország – Egészségipari Program
2. Zöldgazdaság-fejlesztési Program
3. Otthonteremtési Program
4. Vállalkozásfejlesztési Program
5. Tudomány – Innováció Program
6. Foglalkoztatási Program
7. Közlekedésfejlesztési Program

Partnerséget építünk

3.2.2 Fejlesztési Programok 2007–2010: operatív programok

- Gazdaságfejlesztés Operatív Program / Economic Development Operational Programme
- Közlekedés Operatív Program / Transport Operational Programme
- Társadalmi Infrastruktúra Operatív Program / Social Infrastructure Operational Programme
- Környezet és Energia Operatív Program / Environment and Energy Operational Programme
- Elektronikus Közigazgatás Operatív Program / Electronic Public Administration Operational Programme
- Dél-Alföldi Operatív Program / South Great Plain Operational Programme
- Dél-Dunántúli Operatív Program / South Transdanubia Operational Programme
- Észak-Alföldi Operatív Program / North Great Plain Operational Programme
- Észak-Magyarországi Operatív Program / North Hungary Operational Programme
- Közép-Dunántúli Operatív Program / Central Transdanubia Operational Programme
- Közép-Magyarországi Operatív Program / Central Hungary Operational Programme
- Nyugat-Dunántúli Operatív Program / West Pannon Operational Programme
- Végrehajtás Operatív Program / Implementation Operational Programme
- Államreform Operatív Program / State Reform Operational Programme
- Társadalmi Megújulás Operatív Program / Social Renewal Operational Programme

Partnerséget építünk

3.2.3 Nemzetközi Együttműködési Programok

A Nemzetközi Együttműködési Programok Irányító Hatóságának kezelésébe tartoznak az ETE, IPA, ENPI Programok, a Svájci Hozzájárulás, az EGT Norvég FM, a Twinning (ikerintézményi) Program, valamint a már lezárult programok vonatkozásában az Átmeneti Támogatás, az Előcsatlakozási Alapok, a Schengen Alap, valamint az INTERREG Közösségi Kezdeményezés.

- Svájci Hozzájárulás
- EGT és Norvég Alap
- ETE, IPA, ENPI 2007-2013
- Twinning (ikerintézményi) Program

3.2.4 Közösségi kezdeményezések

Az Európai Unió létrehozott négy különleges programot, ún. Közösségi Kezdeményezést, hogy közös megoldásokat találjon az Unió egészét érintő problémákra. A közösségi kezdeményezéseket központilag, Brüsszelből irányítják.

Interreg: Határokon átnyúló, nemzetek közötti és interregionális együttműködést és tervezést támogatja. Az Interreg program projektjeit az Európai Regionális Fejlesztési Alapból (ERFA) finanszírozzák. Határ menti projektek támogatása: közös tervezés pl. határ menti KKV hálózatainak kialakítása, a közszállítás akadályainak megszüntetése. Olyan nagyméretű transznacionális "európai régiók" területrendezési stratégiáinak kidolgozását támogatja, amelyek az adott területeken több szomszédos EU tagállamot lefednek.

Leader+: A program célja a vidéki térségek fejlesztése a helyi szintek aktív közreműködésével a partnerség elve alapján. Új technológiák, eljárások alkalmazása a térségi termékek versenyképességének javítása érdekében. A vidéki térségben élők életminőségének javítása. Adott térség természeti és kulturális értékeinek optimális kihasználása. Az Agrár- és Vidékfejlesztési Operatív Program

Partnerséget építünk

(AVOP) LEADER+ intézkedése, mely megtalálható az AVOP program-kiegészítő dokumentumában.

EQUAL: A kezdeményezés célja a munkaerőpiacon kialakult hátrányos helyzet és mindennemű egyenlőtlenség leküzdése. Az EQUAL program keretében támogatható témaköröket az Európai Foglalkoztatási Stratégia alapján dolgozták ki; fő prioritásai a következők:

- A munkavállalási képesség, foglalkoztathatóság javítása;
- Vállalkozások és a vállalkozói készségek fejlesztése;
- Az alkalmazkodóképesség növelése;
- Egyenlő esélyek férfiak és nők számára.

Az EQUAL program projektjeit az Európai Szociális Alapból (ESZA) finanszírozzák.

Urban: A válságban lévő városok és városias területek fenntartható fejlődését igyekszik elősegíteni. Olyan városi fejlesztési stratégiákat támogat, amelyeket a helyi irányítók dolgoznak ki szociális partnerek, privát szervezetek, lakossági csoportok, egyéb partnerségek bevonásával. Az Urban program projektjeit az Európai Regionális Fejlesztési Alapból (ERFA) finanszírozzák.

- Új technológiák terén képzések szervezése
- Autómentes területek kialakítása
- Közszolgáltatások fejlesztését taglaló tanulmányok készítése
- Közterületek felújítása

3.2.5 Visegrádi Együttműködés

A Visegrádi Együttműködés (vagyis visegrádi országok, visegrádi négyek vagy V4-ek) Csehország, Lengyelország, Magyarország és Szlovákia regionális szervezete. Az együttműködés célja e közép-európai országok gazdasági, diplomáciai és politikai

Partnerséget építünk

érdekeinek közös képviselője, esetleges lépéseinek összehangolása. Ezt a törekvést 1991. február 15-én a Visegrádi Nyilatkozat aláírásával tették hivatalossá.

3.2.6 Közösségi programok

A közösségi programok azok a közösségi politikák végrehajtását szolgáló cselekvési akciók, amelyek átfogják a gazdasági és társadalmi élet szinte minden területét. Az Európai Tanács 1993-as koppenhágai csúcstalálkozójának döntése alapján az integrációs felkészülés érdekében egyes közösségi programokhoz a társult közép-kelet-európai országok is csatlakozhatnak.

Társadalmi kirekesztődés elleni küzdelmet szolgáló közösségi program: A programban folyó tevékenységek arra koncentrálnak, hogy döntő hatást fejtsenek ki a szegénység felszámolása érdekében. Tekintettel arra, hogy a szociális partnerek és a nem kormányzati szervezetek is hozzájárulnak a kirekesztődés leküzdéséhez, a program bekapcsolja őket abba a politikai párbeszédbe és vitába, amelyet európai szinten kíván lefolytatni.

- A **Socrates** program az Európai Unió oktatási együttműködési programja, felöleli az oktatás valamennyi szintjét az óvodától az egész életen át tartó tanuláig. Főbb céljai: a felsőoktatásban tanulók mobilitásának ösztönzése, a nyelvoktatás fejlesztése, a nyitott- és távoktatás eszközeinek és módszereinek fejlesztése, az egész életen át tartó tanulás ösztönzése, az esélyegyenlőség megteremtése, a hátrányos helyzetűek támogatása.
- A **Leonardo** program az Európai Unió szakképzési programja, amelynek célja a szakképzés minőségének fejlesztése és piaci igényekhez történő igazítása, , illetve minél szélesebb rétegek számára hozzáférhetővé tétele, valamint a szakképzés tartalmával és módszereivel kapcsolatos újítások támogatása. A Leonardo program támogatja a szakképzés minden szintjének fejlesztését a középiskolától az egyetemeken át a továbbképzésekig, amibe beletartozik a vállalatban belüli továbbképzés területe is.

Partnerséget építünk

A **LIFE** program által támogatott tevékenységek:

- Környezetvédelem - innovatív tevékenységek és bemutatók az ipar számára; bemutatók, promóció és műszaki támogatás a helyi hatóságok számára; a közösségi törvényhozást és politikákat támogató előkészítő tevékenységek.
- Természet megőrzése - az EU érdekkörébe tartozó, a természetes élőhelyek és a vadon élő növény- és állatvilág megőrzését szolgáló tevékenységek.
- Harmadik országok - technikai segítségnyújtás a környezetvédelmi adminisztratív szervezet létrehozásához, és a tartós fejlődést elősegítő természetvédelmi tevékenységek, bemutatók a Mediterrán- és Balti-tenger térségében.

Ifjúság Program: ifjúsági együttműködés, fő célja, hogy lehetővé tegye a fiatalok számára a felelős állampolgárként való viselkedéshez szükséges ismeretek, képességek és jártasságok elsajátítását, hogy erősítse a szolidaritás érzését, ösztönözze a kezdeményezés szellemét, előmozdítsa a nemzetközi cserekapcsolatokat és megerősítse az együttműködést a fiatalokkal foglalkozó szakemberek között.

3.2.7 Kohéziós Alap (az ISPA program folytatása)

Létrehozásáról a Maastrichti Szerződés rendelkezett. A Szerződés értelmében "a Tanács 1993. december 31-ig létrehoz egy Kohéziós Alapot, hogy a környezetvédelemmel és a transzeurópai hálózatokkal kapcsolatos projektekhez pénzügyi támogatást nyújtson a közlekedési infrastruktúra területén."

Célja szerint a Közösség legszegényebb tagállamai számára, reálszféráik konvergenciáját kell támogatni a monetáris unióra való felkészülés időszakában. Erősíteni kell a gazdasági és társadalmi kohéziót, valamint csökkenteni a különböző régiók közötti, a fejlettségi szintben meglevő különbségeket. A maastrichti konvergencia-kritériumok kizárólag a pénzügyi feltételek teljesítését írják elő, amelyek



Partnerséget építünk

teljesítése, elsősorban a költségvetési hiányra vonatkozó előírásé, a hosszú megtérülési idejű projektek elhalasztására ösztönöz. A Kohéziós Alap célja éppen az, hogy ezen dilemmákat a költségvetési deficit növekedése nélkül, de a környezet további romlását elkerülve oldja meg. A projekt átlagos megtérülési ideje a két kiválasztott célterületnél, a közlekedésnél és a környezetvédelemtől a legnagyobb.

A Kohéziós Alap azon EU tagállamok számára elérhető, amelyek 1 főre jutó vásárlóerő-paritáson számított GNP-je nem éri el a közösségi átlag 90%-át.

A környezetvédelmi és a közlekedési infrastruktúrára vonatkozó beruházások között –ugyanúgy, ahogy az ISPA-nál – egyensúlyt állapítanak meg.

A Kohéziós Alap által támogatott projektek végrehajtásában kiemelt szerepet kapnak azok a szervezetek, melyeket a két támogatott szektor (környezetvédelem és közlekedés) minisztériumában állítanak fel, s amelyek a végrehajtáshoz kapcsolódó operatív feladatokat látják el.

A projektek tényleges megvalósítói maguk a kedvezményezettek. A közlekedési projektek tekintetében ez a vasúti és közúti (autópálya) társaságokat jelenti (pl. MÁV, Nemzeti Autópálya Rt.), akik általában több Kohéziós Alapból támogatott projekt egyidejű megvalósítói. A környezetvédelmi projektek esetében kedvezményezettként önkormányzatokról, illetve önkormányzati társulásokról beszélünk.

3.2.8 Strukturális Alapok

A Strukturális Alapok az EU regionális politikájának fő pénzügyi eszközei. Az EU már a hetvenes évek óta aktívan finanszírozza regionális politikáját, azonban csak 1988 óta nevezik az Európai Regionális Alapot (ERDF), az Európai Szociális Alapot (ESF) és az Európai Mezőgazdasági Orientációs és Garancia Alap Orientációs Részét (EAGGF GF) együttesen Strukturális Alapoknak, melyekhez ma már az utolsó bővítés során felállított Halászati Orientáció Pénzügyi Eszközei (FIFG) is hozzátartozik.

Partnerséget építünk

Ide tartoznak

- az Új Széchenyi Tervhez tartozó operatív Programok, illetve
- a korábbi a Nemzeti Fejlesztési Tervhez tartozó AVOP; GVOP; HEFOP; KIOP; ROP operatív programok.

3.2.9 Az aktuális pályázati kiírások

Megtalálhatók a <http://www.nfu.hu/palyazatok> weboldalon, ahol területileg és pályázati kiírások szerint kereshetők a pályázatok.

3.3 A 2014-2020 európai uniós tervezett támogatások áttekintése

Az Európa 2020 stratégia középpontjában három prioritás áll:

- **Intelligens növekedés** – a tudásra és az innovációra épülő gazdaság kialakítása.
- **Fenntartható növekedés** – erőforrás-hatékonyabb, környezetbarátabb és versenyképesebb gazdaság elősegítése.
- **Inkluzív növekedés** – magas foglalkoztatás, valamint gazdasági, szociális és területi kohézió jellemezte gazdaság ösztönzése.

Átfogó nemzeti fejlesztési cél

Az EU 2020 Stratégia, valamint a Nemzeti Reform Programban rögzített vállalások, fejlesztési szükségletek és növekedési lehetőségek alapján a 2014-2020-as tervezési ciklus átfogó nemzeti fejlesztési célja a **fenntartható, magas hozzáadott értékű termelésre és a foglalkoztatás bővítésére épülő gazdasági növekedés**.

Partnerséget építünk

Öt fő nemzeti fejlesztési prioritás:

1. A gazdasági szereplők versenyképességének javítása és nemzetközi szerepvállalásuk fokozása
2. A foglalkoztatás növelése (a gazdaságfejlesztési, a foglalkoztatási, oktatási, társadalmi befogadási szakpolitikák által, tekintettel a területi különbségekre)
3. Az energia- és erőforrás-hatékonyság növelése
4. A társadalmi felzárkózási és népesedési kihívások kezelése, valamint a Jó Állam
5. Gazdasági növekedést segítő helyi és térségi fejlesztések megvalósítása

Mindegyik fő nemzeti fejlesztési prioritás támogatja az Európa 2020 stratégiát és együttesen átfogják az Európai Bizottság által támogatásra javasolt 11 tematikus célkitűzést.

1. A kutatás, technológiai fejlesztés és innováció erősítése
2. Az információs és kommunikációs technológiákhoz való hozzáférés, a technológiák használatának és minőségének javítása
3. A kis- és középvállalkozások, a mezőgazdasági (az EMMA esetében), a halászati és akvakultúra-ágazat (az ETHA esetében) versenyképességének javítása
4. Az alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdaság felé történő elmozdulás támogatása minden ágazatban
5. Az éghajlatváltozáshoz való alkalmazkodás, kockázat-megelőzés és -kezelés előmozdítása
6. A környezetvédelem és erőforrás-felhasználás hatékonyságának előmozdítása
7. A fenntartható közlekedés előmozdítása és kapacitáshiányok megszüntetése a főbb hálózati infrastruktúrákban
8. A foglalkoztatás és a munkavállalói mobilitás ösztönzése
9. A társadalmi befogadás előmozdítása és a szegénység elleni küzdelem



Partnerséget építünk

10. Az oktatásba, készségekbe és az egész életen át tartó tanulásba történő beruházás
11. Az intézményi kapacitás javítása és a hatékony közigazgatás



Partnerséget építünk

A 2014-2020-as időszakban nyolc operatív program lesz Magyarországon

A 2014–2020 közötti európai uniós források felhasználását biztosító operatív programok			
Operatív program (indikatív megnevezés)	Forrás	Szakmai tartalom meghatározásáért első helyen felelős tárca	Irányító hatóság elhelyezése
Gazdaságfejlesztési és Innovációs OP (GINOP)	ERFA	NGM	NGM
Versenyképes Közép-Magyarország OP (VEKOP)	ERFA	NGM	NGM
Terület- és Településfejlesztési OP (TOP)	ERFA	NGM	NGM
Intelligens Közlekedésfejlesztési OP (IKOP)	ERFA, KA	NFM	NFM
Környezeti és Energetikai Hatékonysági OP (KEHOP)	ERFA, KA	NFM, VM	NFM
Emberi Erőforrás Fejlesztési OP (EFOP)	ERFA, ESZA	EMMI	EMMI
Koordinációs OP (KOP)	KA	ME	ME
„Vidékfejlesztés, halászat” OP	EMVA, ETHA	VM	VM

Partnerséget építünk

3.4 Projektmenedzselési modellek

A projekt fogalmi meghatározása

A projekt kifejezés a latin „proiectum” szóból ered, melynek jelentése „előre helyezett dolog”. A projekt az eredeti jelentésének megfelelően tehát mindig magába foglalja a tervezés és a jövőre irányuló cselekvés értelmi elemeit. Ezek a tevékenységek a szervezeti tagok részéről fejlett stratégiai szemléletet igényelnek, mivel a projektek eredményei a szervezet stratégiai céljainak elérését segítik. Emellett szükség van még – többek között – a résztvevők megfelelő gyakorlati tapasztalatára, folyamatos innovatív jellegű szellemi munkájára és interdiszciplináris szakismeretére, illetve jól szervezett csapatmunkára is.

A projektmenedzselés alapvető feladatai a következők. Kezdeményezni kell olyan projektek tervezését, amelyek választ adnak a – jövőendő projekt környezetében lévő – szükségletekre. A szükségletek alapján meg kell fogalmazni azokat a célokat, amelyeket a projekt keretein belül el lehet érni. A célok meghatározását követően meg kell tervezni a célok elérését szolgáló tevékenységeket, és meg kell tervezni/keresni a projekt emberi, tárgyi, illetve anyagi erőforrásait. A projekthez rendelkezésre álló források esetén el kell indítani a megvalósítást, végrehajtást, biztosítva a folyamatos követést, felügyeletet. A projektet le kell zárni, és értékelni kell, hogy sikerült-e és mennyiben elérni a kitűzött célokat. A különböző projektvezetési modellek közül ki kell választani az adott projektnek megfelelőt.

3.4.1 Hagyományos projektmenedzsment

Amennyiben jól meghatározott, rögzített projekteredmény elérése a cél, melyet ráadásul a projekt indítása előtt már jól ismert eljárások, tevékenységek, feladatok elvégzésével meg lehet valósítani, úgy a hagyományos projektmenedzsment (Traditional Project Management - TPM) eszköztára az optimális. Ilyen eset lehet például egy olyan építőipari beruházás, melynek keretében kipróbált technológiák

Partnerséget építünk

alkalmazásával kell egy épületet felépíteni. E módszer alkalmazása esetén is lehet innovatív, komplex eredménnyel záruló projektünk.

3.4.2 Agilis projektmenedzsment

Elképzelhető, hogy határozottan tudjuk, mit szeretnénk kezünkbe kapni a projekt zárása után, de a projekt tervezési szakaszában azt nem tudjuk pontosan megmondani, hogy milyen tevékenységek révén jutunk el a hőn áhított célig. Ekkor az agilis projektmódszertan (Agile Project Management - APM) dinamikus, iteratív módszerei siethetnek a segítségünkre. Itt leginkább szoftverfejlesztési példákat lehet említeni, ha pl. új játékszoftver fejlesztése a cél, ahol a játék logikája, forgatókönyve készen van, de a használni kívánt eljárásokat, grafikai alkalmazásokat, stb. még nem választottuk ki, vagy még létre sem hoztuk őket.

3.4.3 Extrém projektmenedzsment

Ha az elérni kívánt cél és a hozzá vezető út is bizonytalan, akkor az extrém projektmenedzsment (Extreme Project Management - xPM) területére lépünk. A kutatás-fejlesztés (K+F) jellegű projektek tipikusan ebbe a kategóriába tartoznak, hiszen ezek esetében felvetések, hipotézisek állnak rendelkezésre, de hogy mi lesz a projekt eredménye (mit lehet majd esetleg hasznosítani belőle), illetve pontosan milyen tevékenységek szükségesek a végrehajtáshoz, azt a projekt tervezési szakaszában lehetetlen megmondani. Lehet olyan forgatókönyv is, hogy rendelkezésre áll valamilyen újszerű eljárás, találmány, technológia, és nem tudunk mit kezdeni vele, keressük a megfelelő felhasználási módot, piaci lehetőséget. Ebben az esetben egyértelmű megvalósításhoz bizonytalan cél társul, ami az Emertxe módszertan (MPx) birodalma. A név egyébként az "extreme" szó megfordításából származik.

A projekt sikerének egyik záloga a megfelelő előkészítés. Fontos, hogy az alapos szükséglet- és helyzetelemzést követően a tervezés és a végrehajtás is előre átgondolt és megtervezett folyamat legyen. Az előcsatlakozási alapok (PHARE, ISPA,



Partnerséget építünk

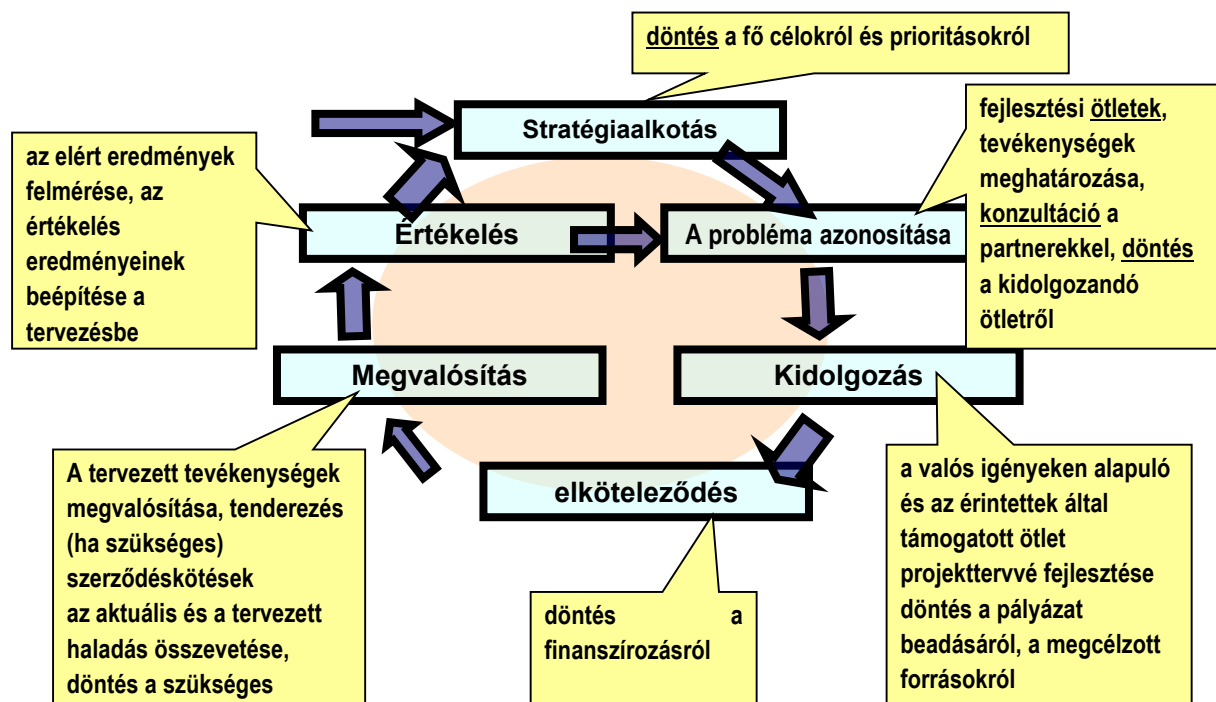
SAPARD) minél sikeresebb felhasználását elősegítendő több tanulmány és képzési modul foglalkozott már a legelterjedtebb módszerekkel, köztük a projektciklus elmélettel és a logframe technikával. A következőkben e módszerek ismertetéséről lesz szó.

Partnerséget építünk

4 Projektciklus menedzsment

Projektcikluson egy projekt tervezésének és végrehajtásának folyamatát értjük: a projektötlet felmerülésétől a projekt megvalósulásig terjedő időszakot foglalja magában. A ciklikus jelleg kétféleképpen értelmezhető. Egyfelől a projektet jól megkülönböztethető, egymástól elhatárolható szakaszokra bontja, ahogyan azt az alábbi ábra is szemlélteti. Az egyes szakaszok befejezése után kezdhető csak meg a következő szakasz.

A ciklus olyan struktúrát kínál, amely biztosítja az érdekcsoportok véleményének kikérését és releváns információk rendelkezésre állását. Így kellően megalapozott döntéseket lehet hozni a projekt futamidejének kulcsfontosságú szakaszaiban.





Partnerséget építünk

A PCM alapelveinek lényege az alábbiak szerint foglalható össze:

1. A projektciklus szakaszainak következetes betartása. A módszer rendkívül strukturált, ezért képes biztosítani a megfelelő információn alapuló döntéshozatali eljárást.
2. Részvétel (participáció) biztosítása. Rendkívül fontos uniós alapelv a partnerség, ezen keresztül az érintettek és érdekeltek részvételének biztosítása. Ez leginkább a projektciklus kulcsfontosságú szakaszaiban szervezett workshopok és a projekt céljainak a kedvezményezettek részére nyújtandó tartós előnyök, hasznok formájában történő megfogalmazása révén biztosítható.
3. Fenntarthatósági szempontok. A valóban sikeres projektek talán egyik legfontosabb ismérve, hogy hosszú távon is fenntarthatóak, vagyis hatásuk még évek múlva is érezhető, illetve működőképesek maradnak a közösségi támogatásokat követően is. Ezen cél elérése érdekében a fenntarthatósági szempontokat már a projekttervezés során figyelembe kell venni.
4. Logframe alkalmazás. A logikai keretmátrix, röviden logframe, a célorientált közösségi beavatkozás struktúráját hatékonyan biztosító eszköz, amely konzisztens elemzési módszert biztosít a projekttervezés és -végrehajtás során.
5. Integrált megközelítés. A megvalósításra váró projekt céljait szorosan kapcsolni kell az EU regionális politikai céljait szem előtt tartó nemzeti tervhez, illetve az annak végrehajtását szolgáló operatív programok célkitűzéseire. Szintén ez a szemlélet biztosítja, hogy az uniós célkitűzések mellett a projektek a nemzeti és szektorközi célkitűzéseket is figyelembe vegyék.

Partnerséget építünk

5 A célorientált projekttervezés módszerei

A jó projekt célorientált, azaz legfőbb vezérlőelve az a cél, az a kívánatos, jövőbeni állapot, helyzet, amelyet szeretnénk elérni. A célorientált tervezés segítségünkre van abban, hogy elkerüljük a rövid távú gondolkodás csapdáit, nem engedi figyelmen kívül hagynunk azoknak a célcsoportoknak a szükségleteit és igényeit, akik érdekében a projektet megvalósítani kívánjuk. Segítségünkre van abban, hogy a tevékenységek helyett a célok vezéreljenek bennünket, s hogy felmérhessük, hogy a befektetett erőforrások megtérülése biztosított-e, azaz érdemes-e a projektet végrehajtanunk.

Miért célorientált a projekttervezés?

1. A célorientált projekttervezés egy olyan menedzsmenteszköz, amely megalapozza a tudatos tervezést, végrehajtást, értékelést.
2. A célorientált projekttervezés a legjobb eszköz arra, hogy a projekt tervezése és megvalósítása során mindig a célokra koncentrálhassunk. Az Európai Unióban kötelezően használt módszer, ezért ma a legtöbb pályázati dokumentáció már a célorientált projekttervezés módszere szerint kerül felépítésre, ami felkészíti a szervezeteket arra, hogy megfeleljenek az EU elvárásainak.

A menedzsmentet segíti, hogy az érintettek és érdekeltek számára a legmegfelelőbb döntéseket tudja meghozni.

A CSELEKVÉS SZINTJEI:

Program – meghatározott célok érdekében egymás mellett, egymás hatását erősítő különböző projektek egységben és rendszerként való összefogása.

Projekt – meghatározott célok érdekében kifejtett tevékenység.



Partnerséget építünk

A cél egy jövőbeni állapot, amelyet az érintettek elérni kívánt állapotnak tekintenek. A céloknak reálisnak, vagyis a meglévő forrásokkal és keretfeltételekkel elérhetőnek kell lenniük.

Partnerséget építünk

A CÉLOK SZINTJEI:

- **Fejlesztéspolitikai célok**

Kormányzati vagy regionális szinten megfogalmazott fejlesztéspolitika.

- **Felsőbb célok**

Kormányzati vagy regionális együttműködésekben a közös célokra vonatkozó megállapodás az együttműködők között. Előírásokat is tartalmaznak arra vonatkozóan, hogy milyen koncepció alapján alakítsák ki a projekteket.

- **Fejlesztési célok**

A fejlesztési cél fogalmazza meg azt a változást, amelyre a célcsoportok maguk is törekednek. A projektek a változások támogatására jönnek létre. A fejlesztési célok különböző csoportok közötti tárgyalások eredményeként jönnek létre.

- **Projektcélok**

A projektcél az emberek vagy szervezetek cselekedeteinek tervezett változásait írja le. A projekt szolgáltatásai arra irányulnak, hogy ez a változás bekövetkezzen. Ezáltal a célcsoportok olyan helyzetbe kerülnek, hogy javítani tudnak helyzetükön.

A programok és projektek tervezése és megvalósítása során két nagy céltípust különböztetünk meg.

Általános⁵ célnak nevezzük azt a célt, amelyet a projekt vagy program önmagában nem ér el, de hosszú távon hozzájárul. Egy-egy projekt vagy program esetében általában egy általános célt jelölünk meg.

Konkrét céloknak nevezzük azokat a célokat, amelyeket el kell érünk a projekt kedvezményezettjei (célcsoportjai) számára, azaz, amely mérhető hasznót, jobb helyzetet eredményez számukra.

⁵ Sajnos fogalmi zűrzavarral ebben a tekintetben is találkozhatunk. Az általános célt gyakran átfogó célnak, vagy egyszerűen csak célnak nevezik, ez utóbbi esetben a konkrét célokból részcélok lesznek

Partnerséget építünk

5.1 Logikai keretmátrix

A logikai keretmátrix a célorientált projekttervezés eszköze. E struktúra alkalmazásával a projekttervezők tesztelhetik a javasolt projektötleteket azok relevanciájának, megvalósíthatóságának és fenntarthatóságának biztosítása érdekében. A projekt előkészítésében játszott szerepe mellett a logikai keretmátrix fontos irányítási eszköz a megvalósítási és értékelési szakaszban is, hiszen a mátrixban szereplő indikátorok segítségével könnyebbé válik a cselekvési tervek elkészítése, valamint a monitoring rendszer és az értékelési keretrendszer kialakítása. A minél hatékonyabb alkalmazás érdekében szükség van a logframe egyéb, a technikai, gazdasági, szociális és környezeti elemzésekhez szükséges, más eszközökkel való támogatására is.

Amennyiben a projekt több érdekcsoportot is érint, lehetőség szerint célszerű azokat a maximális mértékben bevonni már a projekt előkészítésébe, ez azonban a projekttervezők részéről megfelelő együttműködést igényel.

LOGIKAI KERETMÓDSZER (LKM)

Az LKM egy projekt/program előkészítése, megvalósítása és értékelése során használatos eszköz.

Ezt a módszert az USAID dolgozta ki a 60-as évek végén, a fejlesztési folyamatok tervezését, vezetését és értékelését segítőként. Azóta a módszert sok szervezet átvette, továbbfejlesztette, így többek között az Európa Tanács is.

A módszer jelentősége abban áll, hogy – elsajátítása után – egyszerűsíti a tervezési folyamatot, segít áttekinthetőbbé, strukturáltabbá tenni a terveket, s célorientált jellege miatt nem engedi meg, hogy a tervezés és a megvalósítás során megfélekedzünk az eredetileg kitűzött célokról, ahogyan az ma sajnálatosan sok program és projekt esetében történik.

Az LKM kifejezetten alkalmas a problémamegoldásra. Miközben keretet biztosít a gondolkodásunkhoz, a módszer arra is felhívja figyelmünket, hogy a projekteknek

Partnerséget építünk

valós és reális helyzetértékeléseken kell alapulniuk, a kockázatok és a veszélyek felmérése pedig módot ad elkerülésükre, de legalábbis kezelésükre.

Az LKM módszer következetes alkalmazásával egységes, pontos, rendezett projektdokumentumok állnak majd rendelkezésünkre, amelyek jelentősen megkönnyítik a végrehajtási szakaszt. Segít rendszerbe foglalni gondolkodásunkat, s felhívja figyelmünket a hiányosságainkra is. Az LKM segítségével végzett tervezés eleget tesz – többek között – az uniós programok keretében készítendő megvalósíthatósági tanulmányokkal szemben támasztott követelményeknek is.

A logikai keretmátrix segítségével történő tervezés két nagy szakaszra bontható. Az első az elemző, a második a tervező szakasz.

Elemző szakasz
1. lépés: ÉRDEKEGYEZTETÉS Azon csoportok, személyek, szervezetek számbavétele, akikre a projekt valószínűleg hatással lesz, továbbá az alapvető problémák, korlátok, lehetőségek felderítése, amelyekkel az érintettek szembesülnek. 2. lépés: PROBLÉMAELEMZÉS Problémák megfogalmazása, ok–okozati összefüggések meghatározása, problémadiagram készítése. 3. lépés: CÉLELEMZÉS Konkrét problémákból a célkitűzések meghatározása, a célok eléréséhez szükséges eszközök feltárása, majd a célok logikus csoportosítását követően a projektstratégia kidolgozása.



Partnerséget építünk

Tervező szakasz

4. lépés: **A PROJEKT BELSŐ LOGIKÁJÁNAK KIALAKÍTÁSA**

A projektösszetevők meghatározása, azok belső logikájának vizsgálata, mérhető célok megfogalmazása.

5. lépés: **FELTÉTELEK ÉS KOCKÁZATOK PONTOSÍTÁSA**

Azoknak a projektvezető hatáskörén kívül álló körülményeknek a meghatározása, amelyek a projekt megvalósítását valószínűleg befolyásolni fogják.

6. lépés: **MUTATÓK MEGHATÁROZÁSA**

A projekt fejlődését mérő módszerek meghatározása, haladás és teljesítménymutatók megfogalmazása, mérési módszerek meghatározása.

7. lépés: **TEVÉKENYSÉGEK ÜTEMEZÉSE**

Az egyes tevékenységek kapcsolódási sorrendjének meghatározása, a projekt előrelátható időtartamának meghatározása, az egyes feladatok felelőseinek kijelölése.

8. lépés: **KÖLTSÉGTERV KÉSZÍTÉSE**

A szükséges befektetések meghatározása, költségterv, majd részletes költségvetés készítése.



Partnerséget építünk

LOGIKAI KERETMÁTRIX

A leírás tartalmazza a projekt belső logikáját, a logika alapjául szolgáló fontosabb feltételeket és kockázatokat, valamint a projekt vezetéséhez és felügyeletéhez szükséges feladatokat, feltételeket és azt a keretet, amelyhez képest a haladás ellenőrizhető és értékelhető.

<u>Leírás</u>	<u>Teljesítmény- mutatók</u>	<u>Mérés</u>	<u>Feltételek és kockázatok</u>
Általános célok	Általános célok teljesítésének mértéke	Az eredmények ellenőrzéséhez használt információforrások és módszerek	
Konkrét célok	Konkrét célok teljesítésének mértéke	Az eredmények ellenőrzéséhez használt információforrások és módszerek	A konkrét és általános célok közötti kapcsolatot befolyásoló feltételek
Eredmények	Eredmények elérésének mértéke	Az eredmények ellenőrzéséhez használt információforrások és módszerek	A konkrét és általános célok közötti kapcsolatot befolyásoló feltételek
Tevékenységek	Bemenetek – a szükséges humán és tárgyi feltételek	Humán és tárgyi feltételek költségei	A tevékenységek és eredmények közötti kapcsolatot befolyásoló feltételek



Partnerséget építünk

A módszer akkor hatékony, ha:

- közgazdasági, szociális, környezeti elemzésekkel alátámasztott;
- az érintetteket és érdekelteket bevonjuk a tervezésbe és megvalósításba;
- team munkára épül;
- a megvalósítás során a logikai vázat folyamatosan ellenőrizzük és a szükséges változtatásokat megvalósítjuk.

Partnerséget építünk

5.1.1 1. lépés - Érdekegyeztetés

Célja:

A legfőbb érintettek meghatározása, a projektben való érintettségük vagy érdekeltségük megbecsülése, és annak megállapítása, hogy az érdekek hogyan befolyásolják a projekt megvalósíthatóságát és kockázatait.

- Az érintetteknek a megfogalmazott problémával kapcsolatos érdekeltsége, valamint a projektben vállalt főbb szerepkörök kialakítása.
- A projektre veszélyt jelentő érdek-összeférhetetlenségek tisztázása a projekttagok között.
- Meglévő és potenciális kapcsolatok a leendő projekttagok között, melyekre építve növelhető a projekt sikerének az esélye.
- A leendő projekttagok projektben való részvételének megfelelő módozatai.

Módszer:

“Brainstorming” az érdekeltek jelenlétében.

Érdekcsoport	Miben érdekeltek?	Folyamatos támogatásuk feltétele	Megfelelő részvételi mechanizmus

Partnerséget építünk

5.1.1.1 Intézményi értékelés SWOT analízis

A projekt sikerének fő eleme a részt vevő intézmények teljesítménye és kapacitása. Ahhoz, hogy valamennyi részt vevő intézmény érdekeltségét elemezzük egy projekten belül, intézményi értékelést kell készíteni. A SWOT analízis az intézményi értékelés egy olyan módja, amely az intézményt az alábbi négy kategória alapján elemzi:

- Erősségek (Strengths) – az intézmény pozitív belső jellemzői
- Gyengeségek (Weaknesses) – az intézmény negatív belső jellemzői
- Lehetőségek (Opportunities) – az intézmény kilátásait javítható külső tényezők
- Veszélyek (Threats) – az intézmény kilátásait veszélyeztető külső tényezők

Módszer:

“Brainstorming” az érdekeltek jelenlétében – moderátor vezetésével.

ERŐSSÉGEK	GYENGESÉGEK
LEHETŐSÉGEK	VESZÉLYEK



Partnerséget építünk

5.1.2 2. lépés – Problémaelemzés

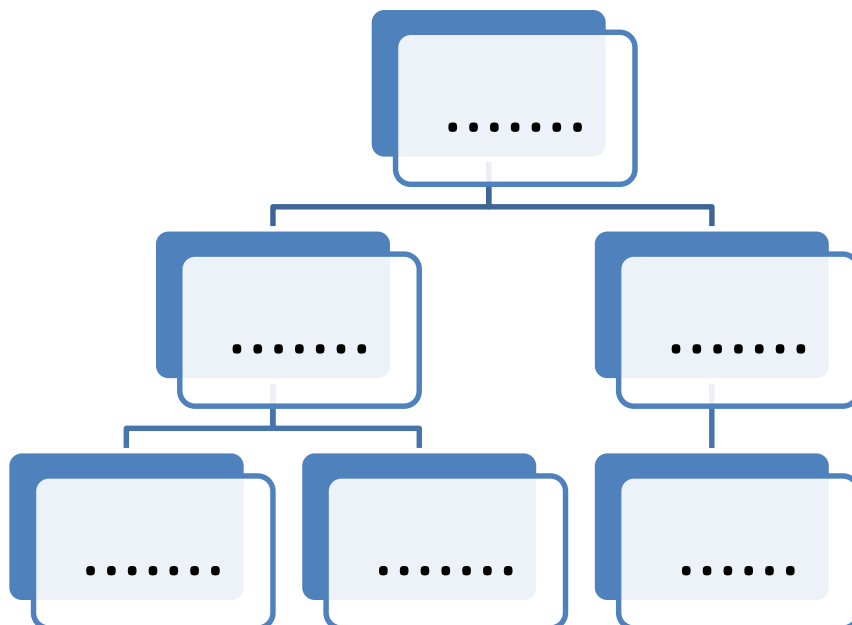
A problémaelemzés célja, hogy a problémagráfon keresztül meghatározzuk a problémák közötti ok-okozati összefüggéseket. A problémagráf nem más, mint a problémák hierarchikus rendszerben történő ábrázolása.

A problémaelemzés két feladatból áll:

1. a kedvezményezettek előtt álló főbb problémák meghatározása,
2. a „problémafa” felvázolása az okok és hatások meghatározásához.

A központi problémát felírjuk, a kapcsolódó másodlagos problémát pedig ehhez viszonyítjuk:

- ha a probléma egy ok, akkor egy szinttel lejjebb kerül;
- ha a probléma egy okozat, akkor egy szinttel feljebb kerül;
- ha a probléma sem nem ok, sem nem okozat, akkor ugyanarra a szintre kerül.

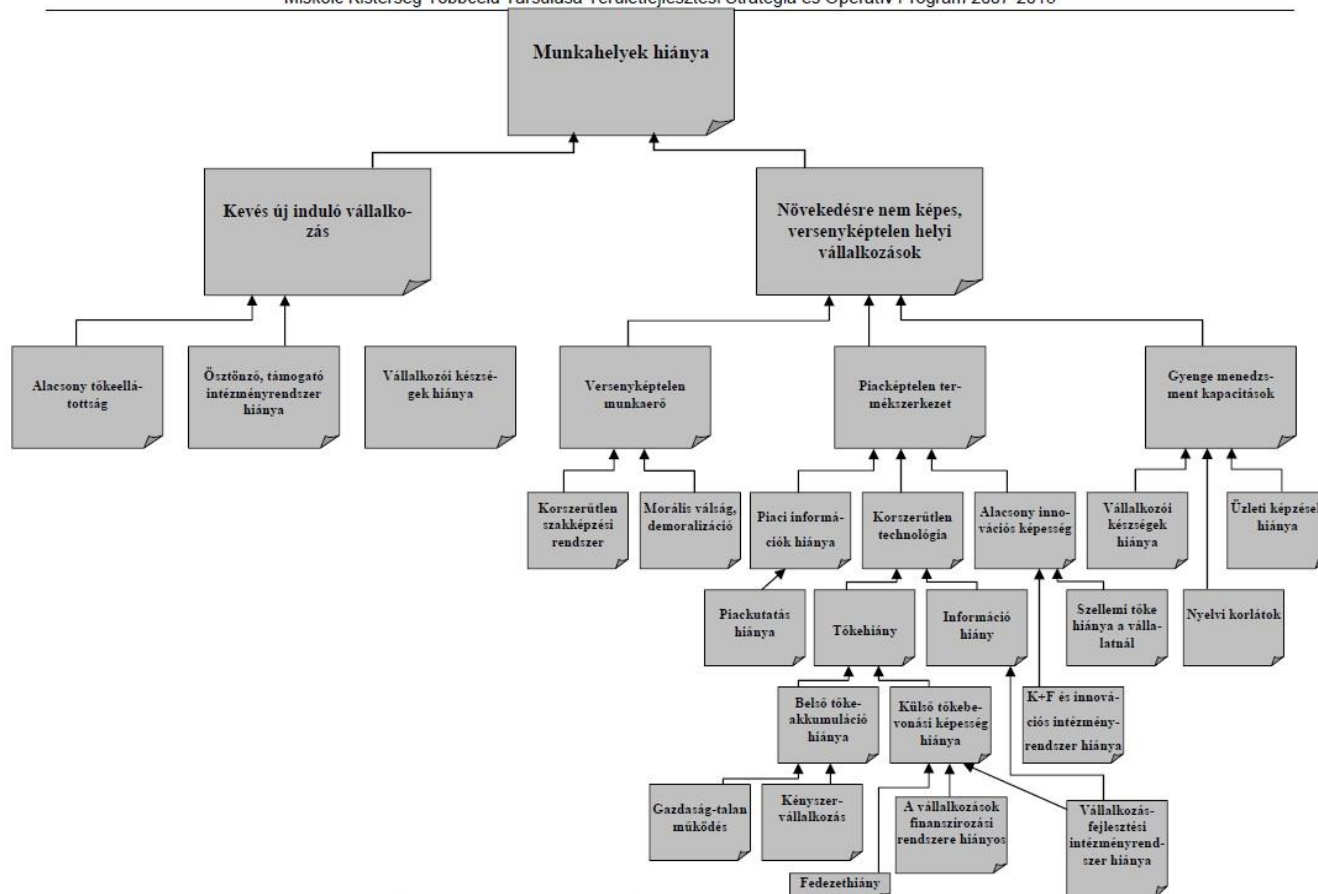




Partnerséget építünk

Egy példa a problémafára:

Miskolc Kistérség Többcélú Társulása Területfejlesztési Stratégia és Operatív Program 2007-2013



HBH Euroconsulting Kft. – RPE Regionális Projekt Előkészítő Iroda Kht.

6



Partnerséget építünk

5.1.3 3. lépés – Célelemzés készítése

Amíg a problémaelemzés a meglévő helyzet negatív oldalait ábrázolja, addig a célelemzés a jövőben elérni kívánt helyzet pozitívumait mutatja be. Magában foglalja a problémák célokká történő átalakítását.

Célok meghatározása, jellemzői:

Realitás – a projekt megvalósíthatósága az adott pénzügyi és tárgyi feltételekkel és a kitűzött időn belül.

Konkrétság – bármely, a cél irányába megtett haladás a projektnek, és ne egyéb okoknak legyen tulajdonítható.

Mérhetőség – elfogadható áron és erőfeszítéssel a projekt teljesítménye mérhető legyen.

A célok megfogalmazása erős igéssel történjen, azok főnévi igeneves formájában (**tenni** valamit), határozzák meg a projekttel (célcsoporttal) elérni kívánt változás **természetét**, rendelkezzenek **mérhető mutatókkal**, mellyel tájékoztatják a döntéshozókat a program közeli és távoli céljainak megvalósulási mértékéről.

Célok csoportosítása

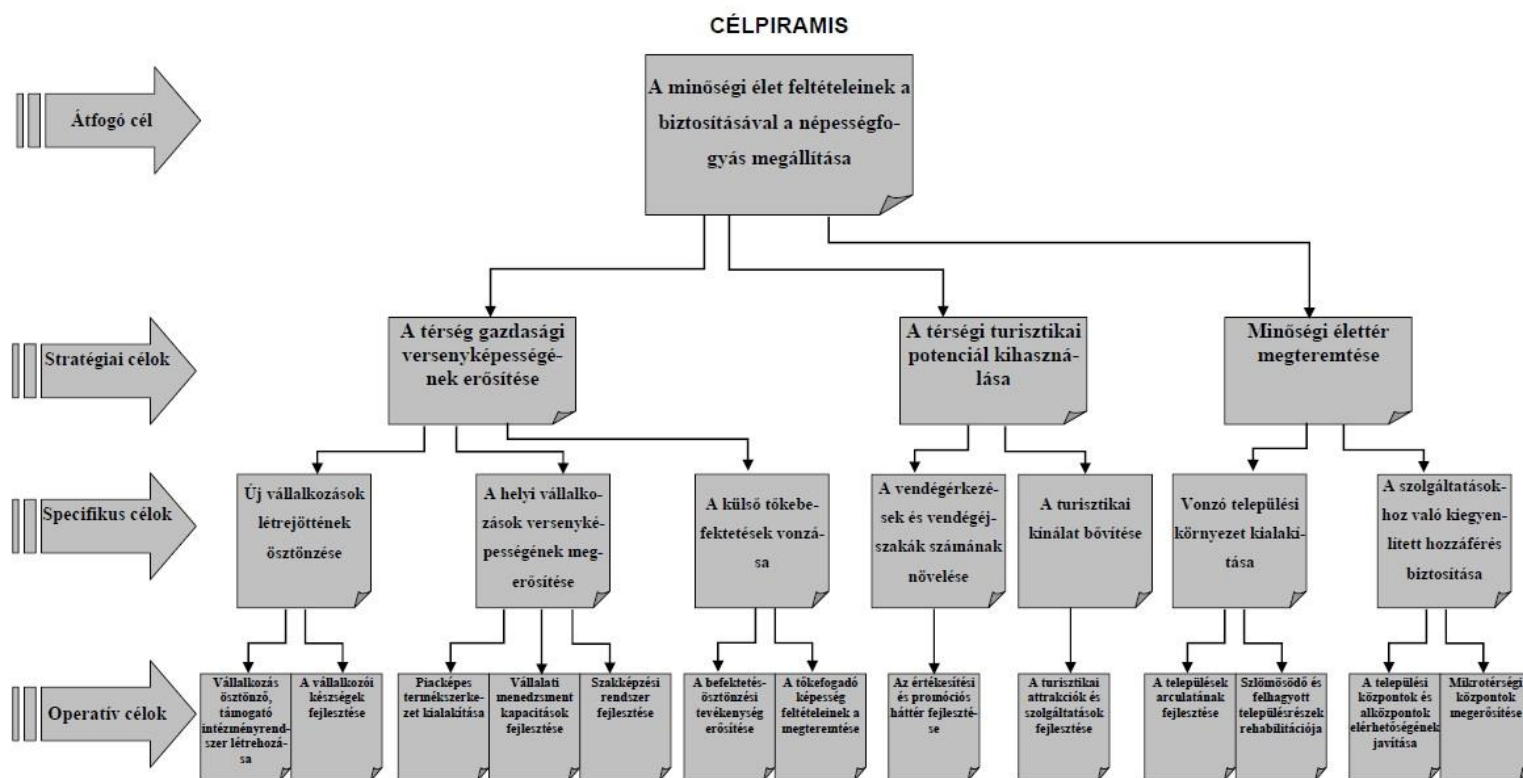
A célfa több célt tartalmaz, mint amennyi a projektben majd szerepel. Ez a célelemzés utolsó része, a programon belül vagy azon kívül alkalmazott stratégiák kiválasztása. A “stratégia” szorosan kapcsolódó célok csoportjaiból áll. A stratégiaelemzés meghatározza, hogy mely célcsoportnak kell bekerülniük a projektbe, továbbá vizsgálja azok megvalósíthatóságát.



Partnerséget építünk

Egy példa a célfára:

Miskolc Kistérség Többcélú Társulása Területfejlesztési Stratégia és Operatív Program 2007-2013





Partnerséget építünk

5.1.3.1 Stratégiaelemzés

Az elemzési szakasz utolsó részében választjuk ki a kívánt eredmény eléréséhez szükséges stratégiát. A stratégia olyan célok elérésére irányul, amelyeket be lehet illeszteni valamely projekt programjába, a rendelkezésre álló idő és erőforrások függvényében. A stratégia áttekinti a különböző beavatkozások megvalósíthatóságát, ami a projekt fókuszának elmozdulásával járhat. A fentiek értelmében a stratégia kiválasztása után a projekt célja és általános célkitűzései többé-kevésbé rögzítettek. A célfa elemzéséből következhet, hogy az adott projekt „csak” a célfa egy elemének megvalósítására vállalkozik (pl. itt a jelölt képzési kurzusok szervezésére). Fontos, hogy a probléma megoldása érdekében a célfa többi tervezett tevékenysége is megvalósuljon, partneri együttműködések megépítésével.



Partnerséget építünk

5.1.4 4. lépés – A projekt belső logikájának kialakítása (Logframe)

A projekt belső logikája nem más, mint a projekt leírása a célhierarchia négy szintjén – tevékenységek, eredmények, konkrét és általános célok. A belső logika meghatározása az első lépés.

<i>Leírás</i>		<i>Teljesítmény mutatók</i>	<i>Mérés</i>	<i>Feltételek kockázatok</i> és
Általános célok	1	9	10	5
Konkrét célok	2	11	12	6
Eredmények	3	13	14	7
Tevékenységek	4	Inputok 15	Költségek 16	8

A **vízszintes logikai sáv** a projekt célját határozza meg, tisztázza az ok-okozati összefüggéseket, és kijelöli a projektmenedzser hatáskörén kívül eső körülményeket és bizonytalansági tényezőket.

A **függőleges logikai sáv** a főbb teljesítménymérési mutatók leírásával összekapcsolja a projekt hatásának mérését, a felhasznált forrásokat és a mérést ellenőrző eszközöket.

Kitöltés az egyes cellákban található számok sorrendjében történik.

A céloknak a logikai diagramból egy logikai vázba való beillesztésekor általános problémát jelent a különbségek tisztázása a célok, az eredmények és a tevékenységek között. A logikai vázmátrix egy vezetési eszköz; ami a célok, eredmények és a tevékenységek közötti különbséget meghatározza az a "kezelhetőség". A kezelhetőség szorosan kapcsolódik a projekttervben található vállalásokhoz és kockázatokhoz.

A logframe-et emellett nem statikus, hanem sokkal inkább dinamikus eszközként kell felfogni, melyet a projekt végrehajtásának előrehaladtával és a körülmények





Partnerséget építünk

változásával párhuzamosan újra és újra értékelni kell. A mátrix használható a projekttervezéséhez és költségvetésének összeállításához, valamint a projekt struktúrájának és céljának meghatározásához.

Egy példa a Logframe alkalmazására:

	Beavatkozási logika	Indikátorok	Indikátorok forrása	Kockázatok és feltételezések
Stratégiai célok	Határtérségek versenyképességének erősítése	Tudások átadása, szervezeti formák kialakítása, gazdasági együttműködések	képzési naplók; szövetkezetek, társadalmi vállalkozások; gazdasági eredmények	A globális piaci környezetben megtalálni a határon átnyúló önfenntartó gazdasági tevékenységeket
Projektcél	Szociális gazdaságban új munkahelyek létrehozása	Társadalmi elkötelezettségű vállalkozások, szövetkezetek létrejötte	Cégbejegyzés	Társadalmi vállalkozás szemléletmódjának kialakítása
Eredmények	A határ mindkét oldalán létrejövő társadalmi vállalkozás, amely munkát biztosít hátrányos helyzetben lévő embereknek	3-3 társadalmi vállalkozás 20-20 fő foglalkoztatására	Cégbejegyzés, munkaszerződések;	Megtalálni a szervezeteket létrehozó megfelelő személyeket, foglalkoztatottakat
Tevékenységek	Önfenntartó társadalmi vállalkozás működtetése; foglalkoztatás, gazdasági együttműködés	Bevételek és kiadások legalább nullszaldósak, vagy pozitív nyereség van; 40 fő szerződésben dolgozik, árbevétel 30%-a határon átnyúló együttműködésből származik	Éves mérlegadatok, munkaszerződés; pénzügyi bizonylatok, számlák	Piaci környezetben megtalálni az önfenntartó gazdasági tevékenységet; két ország jogszabályai, amik meghatározzák a gazdasági együttműködést

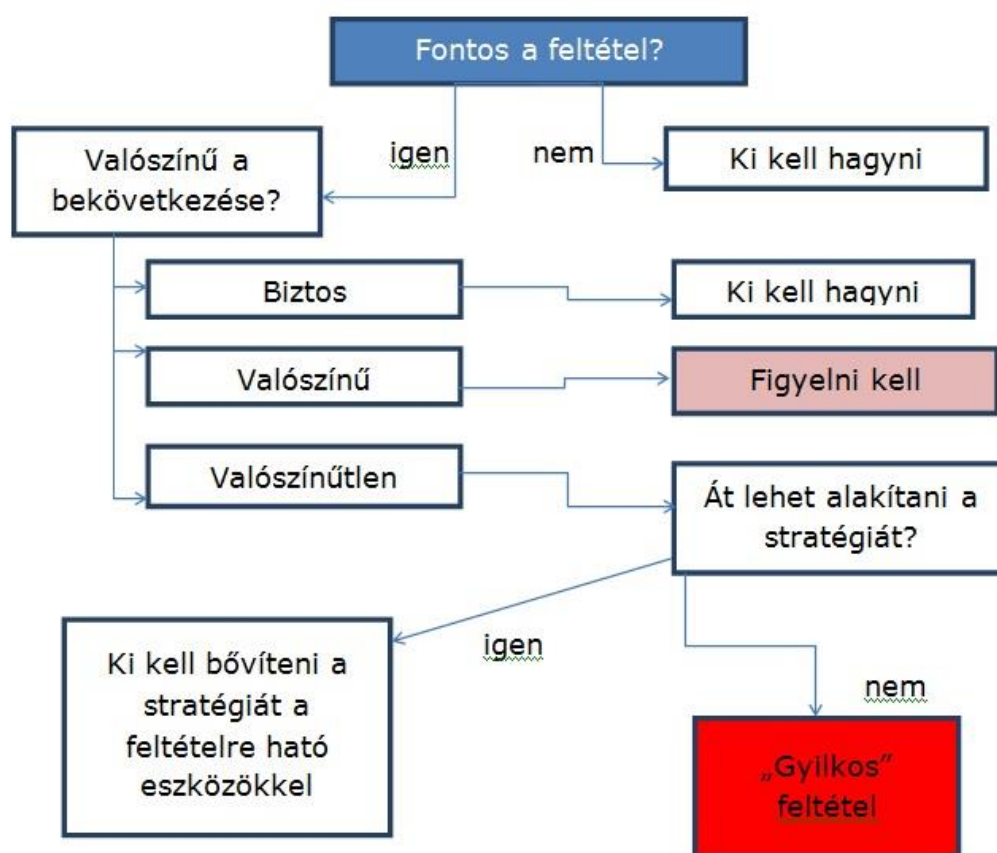


Partnerséget építünk

5.1.5 5. lépés – Feltételek és kockázatok pontosítása

A projekt tervezőinek egyik feladata meghatározni a projektet befolyásoló külső tényezőket, és tervet készíteni kezelésükre vagy hatásuk ellenőrzésére. Ezek a projekt kockázatának megállapítására szolgálnak.

Kockázatelemzés





Partnerséget építünk

5.1.6 6. lépés – Mutatók meghatározása

A cél meghatározása nem elegendő. Fontos kialakítani a haladás mérésének módját is. Egy cél mérhetőségéhez mutatókat kell rendelni és meg kell adni a mérésének eszközeit, valamint a mutatók forrásait is. A mutatók kiválasztása segít a cél pontos jelentésének tisztázásában, illetve a cél realitásának, konkrétságának és mérhetőségének megállapításában.

A mutatók kiválasztása négy lépésből áll:

- a mutató meghatározása;
- a minőség meghatározása;
- a mennyiség meghatározása;
- az idő meghatározása.

Mérés kialakítása

- mutatók forrása;
- forma, amelyben az információt hozzáférhetővé kell tenni (pl. haladási jelentések, projekt elszámolások, projekt adatok, statisztikák, stb.);
- személy, aki az információt szolgáltatja;
- gyakoriság, amivel az információszolgáltatás történik (havonta, negyedévente, évente, stb.).

Azokat a mutatókat, amelyekhez nem lehet alkalmas mérési eszközt rendelni, más mutatóval kell kicserélni. A tevékenységeket megfelelő részletességgel kell meghatározni.

A SMART kritériumrendszer

A legközismertebb elvi követelményrendszer az úgynevezett SMART. A SMART kritériumrendszer alkalmazása túlmutat a fejlesztési programokhoz kapcsolódó monitoringtevékenységen, gyakorlatilag bármely folyamatban felhasználásra kerül és



Partnerséget építünk

az információval szemben fogalmaz meg elvárásokat. A betűszó többféleképpen is feloldható, az angol Specific, Measurable, Available/Achievable, Relevant/Reliable, Timely szavak kezdőbetűiből áll össze. Ezek magyar megfelelői szerint az ideális indikátorok:

- **Specifikusak (specific):** vagyis arra és elsősorban arra a jellemzőre vonatkoznak, amelyhez hozzárendeljük őket, és az adott jellemzőről kellő mélységben és részletességgel szolgáltat információt.
- **Mérhetőek (measurable):** csekély azon indikátorok gyakorlati felhasználhatósága, amelyekhez nem tudunk számértéket rendelni. A számszerűsítéshez, az indikátorok mérhető formában történő meghatározásához így alapvető fontosságúak.
- **Elérhetőek, rendelkezésre állnak (available/achievable):** szintén egy rendkívül gyakorlatias szempont, hogy az adott indikátor értékére vonatkozó információhoz hozzá lehessen férni, létezzen vagy létre lehessen hozni egy olyan információs rendszert, melyből az adott indikátorra vonatkozó információ kinyerhető. E kritérium nem csak elméletben kell, hogy teljesüljön, hiszen a folyamatos adatgyűjtés megvalósíthatósága múlik ezen; így az indikátor meghatározásánál figyelembe kell venni azt is, hogy milyen költségekkel, erőfeszítésekkel lehet megszerezni az indikátorra vonatkozó értékeket; az információ megszerzésének ráfordításai arányban kell álljanak az információ hasznosságával.
- **Relevánsak (relevant):** az indikátornak a felhasználás szempontjából fontos és hasznos információt kell hordozniuk. **Megbízhatóak (reliable):** a programmenedzsment csak annyiban támaszkodhat az indikátorokból származó információkra, amennyiben azok a valós állapotokat tükrözik. Az adatok hitelességével, megbízhatóságával kapcsolatos kételyek elfogadhatatlan mértékű kockázatot jelenthetnek a program végrehajtása szempontjából.
- **Aktuálisak (timely):** mind a tervezés, mind a végrehajtás optimalizálásához elengedhetetlen, hogy a leíró jellegű mutatók az időszerű, időben is valósághű állapotot ábrázolják. Az információ frissessége természetesen igen különböző az egyes adattípusok esetében. A monitoring rendszer működésének



Partnerséget építünk

megtervezésében praktikus előnyt jelent, ha legalább az idő függvényében jelentősen változó indikátorok esetében valamilyen formában konkrétan is definiálásra kerül a frissesség, időszerűség kritériuma. (Például közvetlenül vagy közvetve megszabható, hogy a monitoring bizottságok vagy más döntéshozó szervek döntései milyen régi információkra alapulhatnak – természetesen a gyakorlatban ez csak akkor működhet, ha a döntéshozatalt kellően hatékony adatgyűjtő és feldolgozó rendszer támogatja.)



Partnerséget építünk

5.1.7 7. lépés – Tevékenységek ütemezése (Gantt-diagram)

A tevékenység-ütemterv a projekt tevékenységeinek bemutatására szolgál, meghatározza a tevékenységek sorrendjét és a tevékenységért felelős személyt.

Az ütemterv készítésének lépései:

1. a fő tevékenységek felsorolása
2. a fő tevékenységek kezelhető feladatokra történő lebontása
3. a tevékenységek és feladatok sorrendjének és kapcsolatának tisztázása
4. minden tevékenység és feladat kezdetének, időtartamának, és befejezésének megbecsülése
5. olyan haladási mutatók vagy határpontok meghatározása, amelyekkel mérni lehet a projekt teljesítményét
6. tevékenységek és feladatok elvégzéséhez szükséges szakértelem meghatározása
7. feladatok elosztása a projektagok között

Gantt-diagram

Tevékenység	jan.	febr.	már c.	ápr.	máj.	jún.	júl.	aug.	szept.	okt.	nov.	dec.	idő- tar- tam	fele- lős
Egyeztetés														
Költségvetés														
stb.														



Partnerséget építünk

5.1.8 8. lépés – Költségterv készítése

A tevékenység alapú költségbecslés

Költségeket tevékenységekhez vagy erőforrásokhoz rendelhetünk. A tevékenységhez rendelt (fix) költségek olyan költségek, amelyek függetlenek a tevékenység időtartamától és az erőforrások által végzett munkától. Ilyen költség pl. építési projekteknél különböző engedélyezési eljárásokhoz kapcsolódó költségek, pályázatoknál pedig a pályázati dokumentáció ára.

Az erőforrásokhoz rendelt költségeknél fajlagos összegeket rendelünk az adott erőforráshoz.

A projektköltségek felmérési módszereinek elemei:

- a munka költségei
- az anyagi költségek
- a szolgáltatások költségei (szerződéses kivitelezők)
- a gépesítés és felszerelések költségei
- a projektmenedzsment költségei
- a vezetés és az adminisztráció költségei
- járulékok, adók, biztosítások és licencek költségei
- inflációs költségek
- munkáltatói költségek (pl. foglalkozás-egészségügyi vizsgálat)

Költségvetési terv készítésének lépései:

1. minden egyes tevékenység elvégzéséhez szükséges eszközlista
2. humán erőforrások
3. beruházások
4. eszközök költségkategóriákba sorolása
5. egységek, mennyiségek és egységárak meghatározása
6. pénzügyi forrás meghatározása
7. költségkódok elosztása
8. költségek ütemezése
9. fenntartási költségek megbecslése





Partnerséget építünk

Költség-összefoglaló táblázat elkészítése

Tevékenységek	Egység	Mennyiség a tervezett időszakban				Egységár	Tám. forma	A tervezett időszak költségei				Projekt összesen	Éves rezsiktg.
		I.	II.	III.	IV.			I.	II.	III.	IV.		

A megvalósítás költségének forrásai

1. A megvalósításhoz rendelkezésre álló **önerő** összege (a teljes költség minimum 10%-a, (1.1.+1.2.+1.3)):

1.1 . Az önerőből saját forrás (az önerő legalább 25%-a) összege:

1.2 . Az önerőből természetbeni hozzájárulás (az önerő maximum 50%-a) összege:

1.3 . Az önerőből egyéb támogatás (pl. NCA) összege:

2. Az igényelt EGT/ Norvég FM támogatás összege (2.1+2.2)
(a teljes költség maximum 90%-a):

Források összesen (1+2):

2.1. Az igényelt EGT/ Norvég FM támogatásból működés (dologi):

2.2 Az igényelt EGT/ Norvég FM támogatásból felhalmozás (beruházás):

Ft

Ft

Ft

Ft

Ft

Ft

Ft

Ft





Partnerséget építünk

Sorszám	Évek	20..		20..		20..		Összesen
	Költségtétel megnevezése és kalkulációja (Részletesen adja meg a költségkalkulációt, pl. Szállás 2 nap * 10 fő * X ezer Ft, Szakértői díj 10 nap * Y ezer Ft.)	Működés	Fel-halmozás	Működés	Fel-halmozás	Működés	Fel-halmozás	
1.	c kiadványok (3 db) Terjedelem: 60 oldal kiadványonként Méret: A5 Példányszám: 300 példány/kiadvány							
1.1	Kiadványok szerkesztési díja							
1.2	Kiadványok grafikai díja							
1.3	Kiadványok nyomdaköltsége							
2.	Képzések atémában 3 alkalommal (3 x1 nap)							
2.1	Terembérleti díj							
2.2	Technika bérlet							
2.3	Előadók díja (3 fő/alkalom)							
2.4	Szállásköltség 2 főre							
2.5	Utazási költség 2 főre vonattal							
2.6	Képzés előkészítési díja (arányosított irodaköltség, telefonköltség, arányosított bérköltség, étkezési ktg.)							
2.7	Információs anyagok (200 pld)							
3.	állományfelmérése, adatbázis kialakítása							
3.1	2 db.....típusú távcső							
3.2	1 dbtíp. kamera							
3.3	Honlapkészítés, üzemeltetés, tárhelybérlet, design							
4.	Odúkihelyezési program (500 db)							
4.1	Faanyag és eszközök az odúk készítéséhez							
4.2	Odúkészítés részben önkéntes munkában (.....ft/ fő/nap)							
4.3	Odúkihelyezés részben önkéntes munkában (.....ft/...../fő,nap)							
	Mindösszesen (ÁFÁ-t is tartalmazó költség):							
	Visszaigényelhető ÁFA (amennyiben a pályázó szervezet a tárgyi projekt kapcsán jogosult az ÁFA visszaigénylésére, ha nem, akkor 0-t kell beírni!):							
	Visszaigényelhető ÁFÁ-val csökkentett költség:							



Partnerséget építünk

5.2 Meghatározások

Az LKM módszer szóhasználatának bemutatása

Leírás	A projekt mögöttes stratégiája. A projektfeladatok belső logikájának leírása az LKM-ben használt "célhierarchia" mind a négy szintjén.
Általános cél	"Melynek megvalósításához a projekt hosszabb távon járul hozzá" Szélesebb ágazati vagy nemzeti program magasabb szintű célja, melyhez a projekt hozzá kíván járulni.
Konkrét célok	"Melyeket a projektnek a kedvezményezettjei részére el kell érni" A projekt fő célja, amely mérhető hasznot hoz a projekt kedvezményezettjeinek. Tükrözi a konkrét elérendő helyzetet, továbbá hozzájárul az általános cél megvalósulásához. Nem a projekt által nyújtott szolgáltatásokra vonatkoznak (azok az eredmények), hanem a szolgáltatásoknak a projekt kedvezményezettjei által történő hasznosítására.
Eredmények	"Amit a projektvezetés vállal, hogy a projekt során létrehoz" A konkrét célok eléréséhez szükséges tevékenységek elvégzésével megvalósuló eredmények. Eredmények azok, amelyeket a projekt a befejezéséig megvalósít.
Tevékenységek	"A projekt résztvevői által elvégzendő munka" Konkrét feladatok, amelyek szükségesek ahhoz, hogy a befektetés a tervezett eredményt hozza.
Inputok	"Amire a projektnek szüksége van a tevékenységei elvégzéséhez" A tevékenységekhez szükséges feltételek (pl. személyi, tárgyi, anyagi).
Eredménymutatók	"A célok eléréséhez szükséges teljesítményszint" Mérhető teljesítménymutatók, melyek jelzik, hogy a célok megvalósultak-e vagy sem a logikai váz hierarchia szintjén. A mutatók alapján tervezhető megfelelő ellenőrzési rendszer.
Meghatározó pontok	"Ami alapján megállapítható, hogy a projekt a kitűzött célok felé halad" Rövid távú célmutató, mely az egész projekt folyamán segíti a teljesítménymérést, nemcsak a végén. Jelzi továbbá a döntéshozatal időpontját.
Mérés	"Információforrások a mutatók feljegyzéséhez" Azok az eszközök, amelyekkel a mutatókat és a meghatározó pontokat nyilvántartják, feljegyzik és a menedzsment, valamint a projekt iránt érdeklődők számára hozzáférhetővé teszik.
Feltételek és kockázatok	"Amik késleltetik vagy akadályozzák a célok elérését" Olyan külső tényezők, amelyek hatással vannak a projekt haladására vagy sikerére, de amelyekre a projektvezetőnek nincs befolyása.
Előfeltételek	"Ami a projekt elkezdéséhez szükséges" A támogatás megadásához kötött előfeltételek (ha vannak) a tartalomra vagy eseményekre vonatkozóan, amelyeket biztosítani kell a projekt megkezdése előtt.
Fenntarthatóságot biztosító tényezők	"Tényezők, melyek befolyással lesznek a projekt eredményeire a projekt befejezése után" Azok a tényezők, melyek meghatározzák a projekt eredményeinek folytatódását a projekt befejezése után.



Partnerséget építünk

6 Menedzsment feladatok a pályázatok, projektek előkészítésében

Ha már elkészítettük a projekt logikai keretmátrixát, tudjuk mit, mikor, kivel, mennyiért és hogyan fogunk tenni, akkor a részletesebb tervezés szakaszába lépünk. A logikai keretmátrixban összefoglaltakat a megvalósíthatósági tanulmányban rész

6.1 Megvalósíthatósági tanulmány elkészítése

A megvalósíthatósági tanulmány célja, hogy a döntéshozó számára olyan információkat szolgáltatson a projektről, amelyek a tanulmányban szereplő adatokkal, a szöveges leírásokból megszerezhető ismeretekkel együtt segítenek a projektjavaslat tartalmának komplex áttekintésében, valamint a projekt objektív értékelésében. A megvalósíthatósági tanulmány lényeges funkciója, hogy tervezési eszköz, ezért elsősorban a projekt munkatársainak szolgálatában áll.

A megvalósíthatósági tanulmány részei:

Vezetői összefoglaló

A projektszervezet bemutatása

- eddigi tevékenységei, fejlesztései;
- humán erőforrásai;
- pénzügyi helyzete.

Szükségletfelmérés, fejlesztési igény

- a társadalmi, gazdasági környezet bemutatása;
- a fejlesztés indokoltsága;
- a projekt illeszkedése a projektgazda stratégiájához;
- a projekt céljai, célcsoportjai.

Projekt bemutatása

- a fejlesztés részletes ismertetése, időbeli ütemezése;
- projektmenedzsmentjének bemutatása;
- az együttműködő partnerek bemutatása;
- a projekt tervezett eredményei, hatásai;



Partnerséget építünk

- működése, szakmai és pénzügyi fenntarthatósága.

Pénzügyi terv

- éves beszámoló (mérleg, eredménykimutatás);
- a projekt finanszírozásának bemutatása (költségek: részletes költségvetés, források: saját erő, támogatás);
- cash-flow kimutatás;
- megtérülési idő számítása:
 - a teljes beruházási költség megtérülése,
 - az igényelt EU támogatással csökkentett beruházási költség megtérülése.

Marketing terv

- A fejlesztés által előállított, értékesíthető termék/szolgáltatás fogyasztóhoz való eljuttatásának javítását célzó stratégia (eladásösztönzés), a célcsoport, valamint a fogyasztás reklámokkal és egyéb eszközökkel való növelési stratégiájának összefoglalása.

Kockázatelemzés

- A projekt eredményére hatással levő, az üzleti tevékenységet érintő kockázatok és lehetőségek azonosítása. A hatás mértékének lehetőleg kvantitatív, ha nem lehetséges, kvalitatív becslése. A projekt kritikus változóinak és paramétereinek kiválasztása és bemutatása, amelyek változásának legnagyobb a hatása az alapesetben kiszámított teljesítménymutatókra. A kockázatok kezelésének tervezett módja.

Mellékletek

- Önéletrajzokhoz: Tapasztalattal rendelkező projektvezetésre kijelölt személy a megvalósításban (önéletrajz alapján).
- Költségvetéshez: Világos, részletes és reális költségvetés, nem veszélyezteti a projekt határidőre történő, sikeres befejezését. A projekt megvalósítása szempontjából indokolt kiadások. Önfenntartóvá válást megalapozó tervezett

Partnerséget építünk

árbevételek a projektidőszak után. Tervezett tevékenységek és költségterv összhangja, koherenciája. Támogatás felhasználásának költséghatékonysága.

- GANTT-diagramhoz: konkrét, átgondolt és világos tevékenységi terv és projektszerkezet.

6.2 A projekttervhez források, pályázatok keresése

A forrásfejlesztés (más szóhasználatban forrásteremtés, angolul fundraising) a nonprofit szervezetek működéséhez és programjaik megvalósításához szükséges anyagi (pénzbeli és természetbeni) javak megszerzésére irányuló tevékenységek összességét jelenti. A forrásfejlesztés sikerességét nagyban elősegíti, ha átgondolt stratégia alapján végzik, illetve ha minél mélyebben beágyazódik a szervezet egyéb tevékenységeibe. A forrásfejlesztés ugyan költségekkel jár, de a vele járó haszon középtávon is meghaladja a ráfordításokat.

A forrásfejlesztés nem egyszerűen pénzgyűjtés, hanem minden olyan erőforrás⁶ megszerzésére irányulhat, amelyekre egy szervezetnek szüksége van.

Amikor a forrásszerzésről gondolkodunk, akkor leggyakrabban a külső források jutnak eszünkbe, s nem gondolunk arra, hogy egy-egy intézményen, szervezeten belül is lehetnek kevésbé kihasznált erőforrások, vagy éppen felesleges kiadások. Amikor tehát anyagi helyzetünkön szeretnénk javítani, akkor először magunkkal kezdjük a tervezést! Gondolkodjunk azon, mi az, amivel mi magunk gazdagíthatjuk a szervezet működését. Ez nem csak adomány, vagy éppen az adó 1%-áról történő rendelkezés lehet, hanem számos olyan tudás, tárgy, stb., amivel pl. gyermekháza vagy iskolába járó gyermekek szülei rendelkeznek.

Amikor a szervezet belső erőforrásait kutatjuk, jó eszköz lehet a későbbiekben bemutatásra kerülő SWOT-elemzés is. De a fejezet végén közölt cikk szintén számos ötletet ad a forrásfejlesztéshez, s bizonyára a hétköznapi tapasztalatainkra is tudunk támaszkodni.

⁶ Pénz, idő, szaktudás, eszközök, stb.

Partnerséget építünk

A külső források megszerzéséhez jelentős marketingtevékenységre van szükség. Ha csak kisebb mértékű adományokra számítunk (és mindig kicsiben kezdjük!), akkor ezt a marketingtevékenységet a szervezet tagjai, vagy a szervezet jó működésében érdekelt személyek (pl. szülők) végezhetik. Nagyobb forrásszükséglet esetén azonban érdemes külső, megfelelő szakértelemmel rendelkező céget bevonni a folyamatba. Hosszú távon pedig a gyermekprogramot megvalósító kistérségeknek feltétlenül szükségük lesz a marketinghez, PR-hoz értő szakemberre, ezért érdemes erről időben gondolkodni és gondoskodni. Nem feltétlenül kell piaci, azaz nyereségorientált szervezet segítségét igénybe vennünk. A civil szervezetek munkatársainak, önkénteseinek is számos képzés kínál már lehetőséget a fundraising titkainak megismeréséhez.

Ha forrásfejlesztésről beszélünk, akkor alapvetően három dologra gondolunk:

- a) az adományszerzésre (támogatások megszerzése);
- b) a pályázati források elérésére;
- c) az önkéntesek bekapcsolására a szervezet tevékenységébe.

a) Adományszerzés

Adományokat pénzben és tárgyban egyaránt gyűjthetünk. A leggyakrabban elérhető források az egyéni adományok, valamint a vállalatok, vállalkozók által nyújtott támogatások, vagy az adó 1%-ának felajánlásai. A leghátrányosabb helyzetű kistérségekben, ahol a szegénység jelentősebb mértékben koncentrálódik, viszonylag kisebb mértékű az ily módon elérhető forrás, de nem reménytelen.

Érdemes az adományszerzés során a településről elszármazottakra is gondolni! A legkisebb falvaknak is vannak olyan fiai, lányai, akik valahol máshol élnek és örömmel gondolnak vissza gyermekéveik helyszínére. Az elszármazottak felderítéséből, a rendszeres kapcsolattartásból számos előnye származhat a forrásokon kívül is egy településnek, vagy térségnek. A sikeres emberek példát mutathatnak a gyermekeknek, növelhetik a befektetési kedvet, és sorolhatnánk a példákat.

b) Pályázati források elérése





Partnerséget építünk

A módszertani útmutató további részeiben ezzel a témával részletesen foglalkozunk, ezért erre itt külön nem térünk ki.

c) Önkéntesek bekapcsolása a szervezet tevékenységébe

Önkéntesnek⁷ nevezhetünk minden olyan személyt, aki ellenszolgáltatás nélküli munkát végez. Ha belegondolunk, ez egy nagyon tág fogalom, hiszen sok ember végez munkát mindenféle juttatás, vagy ellenszolgáltatás nélkül egy egyesületnél, alapítványnál, vagy intézménynél, illetve sok ember segít a környezetében élő embereknek baráti és családi alapon.

A 2005. október elseje óta létező törvény ezek közül a különböző önkéntes tevékenységek közül kiemel egyet, melyet közérdekű önkéntes tevékenységnek nevez. A törvény rendezett keretet ad a szervezett módon folytatott önkéntes tevékenységnek, illetve tisztázza az önkéntes és a fogadó szervezet vagy intézmény közti viszony alapvető szabályait.

A fogadó szervezet feladata, hogy szervezett formában, megfelelő keretet biztosítson az önkéntes tevékenység végzéséhez, ő maga pedig joggal számíthat arra, hogy a vállalt feladatot az önkéntes elvégzi.

Az önkéntesség lényege, hogy az önkéntes a munkát ellenszolgáltatás nélkül végzi. Ám a törvény lehetőséget biztosít arra, hogy a közérdekű önkéntes tevékenység során felmerülő költségeket a szervezet megtérítse, illetve csekély összegű jutalomban részesítse az önkéntes munkát vállaló személyt.

A sikeres forrásfejlesztésre alaposan fel kell készülni. A legfontosabb, hogy jól artikuláljuk, kik vagyunk, mi a célunk, küldetésünk, és miért kérjük, mire és hogyan fogjuk felhasználni a támogatást. Az elért eredményekről is tájékoztatnunk kell majd az adományozót, és a sikert meg kell osztanunk az önkéntesekkel. A sikeres forrásfejlesztés egyik előfeltétele a szervezet nyilvános működése, döntéshozatali rendjének, tevékenységének átláthatósága.

⁷ Az Önkéntes Központ Alapítvány Önkéntesség című kiadványa alapján. Budapest, 2005.
http://www.oka.hu/formanyom/torvkiadvany_maganszemelyeknek.pdf



Partnerséget építünk

A forrásteremtéshez szükséges, hogy valaki folyamatosan figyelje az intézményen, szervezeten belül a pályázati kiírásokat vagy egyéb források lehetőségeit. A figyelésnek a következő formái léteznek:

- a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség weblapjának nyomon követése (www.nfu.hu);
- folyóiratok (Alapítványi hírlevél, Kurázsi, Parola, Pályázatfigyelő, Sansz, Háló);
- az adott tevékenységi terület minisztériuma által kiadott közlöny(ök);
- telefonszolgálatok (pályázatfigyelést vállaló szervezetek pl. Ifjúsági Irodák);
- könyvtárak (pályázatfigyelő szolgálat);
- számítógépes hálózat (interneten megjelenő pályázatok);
- szakmai szervezetek;
- külföldi források;
- Internetes RSS pályázatfigyelő rendszer működtetése, ahol az adott témában megjelenő pályázatokról kap információt a szervezet;
- közösségi oldalakra, illetve weboldalakra történő regisztráció, ahol pályázatokról kap értesítést az érdeklődő.

6.3 Pályázati adatlap kitöltése, elektronikus kitöltő rendszerbe feltöltése

2013-tól minden pályázati kiírásnál kötelező a pályázati kitöltő program használata. Először le kell tölteni a kitöltő programot, majd az adott pályázathoz tartozó kitöltendő adatlap kitöltő programját. A kitöltő programok megtalálhatók a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség honlapján. (<http://www.nfu.hu/kitoltoprogramok>) Ugyanitt megtalálható az aktuális „Elektronikus Pályázat Kitöltő program felhasználói kézikönyv” is.

A kitöltő keretprogramhoz több pályázati adatlap is telepíthető, ez esetben az új adatlap megnyitása funkció után megjelenő ablakban listázódnak az általunk előzetesen telepített adatlapok, ahol ki tudjuk **választani** és el tudjuk **nevezni** azt, amelyekkel dolgozni szeretnénk. A fájl neve a **fix** előtaggal együtt kerül mentésre. Ugyanarra a kiírásra ugyanazt a fájl nevet kétszer nem lehet megadni.



Partnerséget építünk

Az Elektronikus Pályázat Kitöltő program elsődleges célja az, hogy segítse és megkönnyítse a pályázatok kitöltését, a kitöltésből adódó hibák minimalizálása mellett. Az alkalmazás használatával a pályázó a pályázati adatlapot a kötelezően előírt ellenőrzési feltételek és szempontok betartása mellett töltheti ki, majd a végleges adatlapot pdf-be exportálja, végül kinyomtatja és elektronikus adathordozóra írja. A kinyomtatott adatlapot és az elektronikus adathordozót a Pályázati Útmutatóban kijelölt szervezet részére kell eljuttatni. A végleges, hibátlan adatlap nyomtatásakor a program vonalkódot nyomtat az adatlapra.

Partnerséget építünk

7 Menedzsmentfeladatok a pályázatok, projektek megvalósításában

7.1 Szerződéskötés

Minden kiválasztott és jóváhagyott projekt megvalósítására a támogatást nyújtó szervezet (minisztérium vagy közreműködő szervezet) és a kedvezményezett támogatási szerződést köt.

A támogatási szerződés képezi a megvalósítás nyomon követésének, finanszírozásának és ellenőrzésének alapját.

Az átláthatóság elvét szem előtt tartva, az európai uniós támogatások esetében elvárás, hogy a támogatási szerződés tervezete, vagy legalább annak minden tartalmi eleme a pályázati kiírás részét képezze, tehát a pályázók már pályázatuk elkészítését megelőzően megismerhessék a támogatási szerződés rendelkezéseit. Ez az elvárás a hazai támogatási rendszerek esetében nem mindig teljesül, ami sokszor gondot okoz a kedvezményezetteknek.

A támogatási szerződésnek legalább a következőkről rendelkeznie kell:

- a támogatás formája (néhány kivételtől eltekintve vissza nem térítendő támogatás),
- a támogatás maximális összege és aránya,
- a projekt megvalósításának kezdete és befejezése, működtetési kötelezettség esetén annak időtartama,
- a költségek elszámolhatóságának szabályai,
- a kifizetések kérelmezésének folyamata, feltételei,
- az előrehaladási jelentésekkel kapcsolatos kötelezettségek,
- a vonatkozó, állami támogatásokkal kapcsolatos szabályok,
- a vonatkozó, közbeszerzéssel kapcsolatos szabályok,
- a vonatkozó, tájékoztatással és nyilvánossággal kapcsolatos kötelezettségek,
- dokumentációs kötelezettségek,
- helyszíni ellenőrzések végzésére vonatkozó szabályok,

Partnerséget építünk

- a támogatás kifizetésének felfüggesztésére, illetve a támogatás visszafizetésére vonatkozó szabályok,
- biztosítékadási kötelezettség,
- a szerződés módosításának folyamata, feltételei.

A támogatási szerződés mellékletei között legalább az alábbiaknak szerepelni kell:

- költségek, költségkategóriák szerinti bontásuk és ütemezésük,
- források,
- számszerűsíthető célok, ütemezésük,
- biztosítékok (pl. felhatalmazó nyilatkozat, jelzálogszerződés, stb. szükség szerint).

7.2 Projekt előrehaladási jelentések

A projekt előrehaladási jelentés bekérésének célja:

- a támogatás kifizetési kérelmek alátámasztása, vagyis annak igazolása, hogy a felmerült költségek a pályázatban, illetve a támogatási szerződésben meghatározott célok és tevékenységek megvalósításához kapcsolódnak;
- a célokhoz mért előrehaladásra vonatkozó információk szolgáltatása a támogatást nyújtó szervezet számára;
- a céloktól való jelentős eltérések indoklása (a támogatási szerződésben meghatározott jelentős változások esetén a támogatási szerződés módosítása szükséges, amelyet erre vonatkozó hivatalos szerződésmódosítás formanyomtatványon, tehát nem a projekt előrehaladási jelentésben kell kezdeményezni);
- a program hatékonyságának és eredményességének mérését lehetővé tévő mennyiségi és minőségi információk szolgáltatása a támogatást nyújtó szervezet számára.

A projekt előrehaladási jelentést – a meghatározott tartalmi elemekről szóló információkkal –elektronikus formában kell kitölteni, és mellékelni kell az alátámasztó dokumentumokat (pl. beruházás fotói, kiadvány egy példánya, tanfolyam jelenléti

Partnerséget építünk

ívének másolata, plakátról vagy tábláról, rendezvényről készített fénykép, kiadvány egy példánya, számlamásolatok, és a számlák kifizetését igazoló dokumentumok, bankkivonatok).

A jelentés jóváhagyása

Miután a támogatást nyújtó szervezet a projekt előrehaladási jelentését ellenőrző munkatársa meggyőződik róla, hogy

- a jelentést a támogatási szerződésben meghatározott határidőre nyújtották be;
- a jelentés megfelel a formai követelményeknek (a költségekre és a számszerűsíthető eredményekre vonatkozó számok és számítások számtani szempontból pontosak, az aláírás és a bélyegző megfelelő, a szükséges mellékleteket, benyújtották, stb.);
- az elvégzett tevékenységek összhangban állnak a támogatási szerződésben foglaltakkal (beleértve a közbeszerzéssel, illetve a tájékoztatással és nyilvánossággal kapcsolatos kötelezettségek teljesítését), az előrehaladás kielégítő a támogatási szerződésben meghatározott célokhoz viszonyítva (a költségek és a számszerűsíthető eredmények tekintetében), nem következett be jelentős változás a projektben.

Amennyiben a jelentés megfelel a formai követelményeknek, és a jelentés alapján az elvégzett tevékenységek és az előrehaladás a támogatási szerződésnek megfelelők, sor kerülhet a jelentés elfogadására. A támogatást nyújtó szervezet hiány vagy probléma esetén tájékoztatja a kedvezményezettet a szükséges teendőkről.

7.3 Monitoring, ellenőrzések

Helyszíni ellenőrzések

A helyszíni ellenőrzések célja, hogy biztosítsa a közpénzek felhasználásának szabályszerűségét. A helyszíni ellenőrzések kiegészítik a dokumentumbekérés alapján történő ellenőrzéseket. Míg a dokumentumbekérés alapján történő ellenőrzések teljes körűek, helyszíni ellenőrzések elvégzésére általában mintavétel alapján kerül sor.

Partnerséget építünk

A helyszíni ellenőrzések típusai

A helyszíni ellenőrzés lehet előzetes, közbenő vagy utólagos.

Előzetes helyszíni szemlére a támogató/elutasító döntés meghozatala előtt, azt megalapozandó kerül sor. Az előzetes helyszíni ellenőrzés célja:

- a pályázatban megadott információk helytállóságának vizsgálata;
- a projekt támogatásáról vagy elutasításáról szóló döntés meghozatalának segítése: a pályázó szakmai felkészültségének és pénzügyi stabilitásának, a projekt megalapozottságának elemzéséhez kiegészítő információk gyűjtése;
- amennyiben az ellenőrzésre valamilyen konkrét probléma felmerülése miatt kerül sor, ennek vizsgálata.

Közbenő helyszíni ellenőrzésre a finanszírozás szakaszában kerül sor. A közbenő helyszíni ellenőrzés célja:

- a kifizetési kérelemben, illetve a projekt előrehaladási jelentésekben megadott információk helytállóságának vizsgálata, a pénzügyi és a fizikai teljesítés ellenőrzése;
- a felajánlott biztosítékok vizsgálata;
- a tájékoztatási kötelezettség teljesítésének vizsgálata;
- amennyiben az ellenőrzésre valamilyen konkrét probléma felmerülése miatt kerül sor, ennek vizsgálata.

Utólagos helyszíni ellenőrzésre a finanszírozást követően, a működtetési kötelezettség szakaszában kerül sor (feltéve, hogy a kedvezményezettnek működtetési kötelezettsége van: beruházások esetében). Az utólagos helyszíni ellenőrzés célja:

- a projekt előrehaladási jelentésekben megadott információk helytállóságának vizsgálata, a működtetés ellenőrzése;
- a felajánlott biztosítékok vizsgálata;
- a tájékoztatási kötelezettség teljesítésének vizsgálata;
- a projekt eredményeinek és hatásainak elemzéséhez információk gyűjtése;
- amennyiben az ellenőrzésre valamilyen konkrét probléma felmerülése miatt kerül sor, ennek vizsgálata.



Partnerséget építünk

7.4 Projekt fenntarthatóságának biztosítása

A projekt hosszú távú fenntarthatósága azt jelenti hogy a tervbe vett beruházásnak (szolgáltatásnak) a projekt élettartamán túl is működőképesnek kell maradnia. Ez a pályázati eljárások egyik legfontosabb alapelve, melynek érvényesítése során a pályáztató szervezetek garanciát várnak el a támogatás segítségével elért eredmények fennmaradására és a tevékenységek továbbfolytatására a támogatás folyósításának lejárta után is. A pályázóknak a projekt-adatlapon kell bemutatniuk, hogy a pályázat eredménye hosszú távon szakmai, szervezeti és pénzügyi szempontból hogyan lesznek fenntarthatók. Ezen állításokat részletes indoklással kell alátámasztani.

Partnerséget építünk

A fenntarthatóság dimenziói:

- **Szervezeti fenntarthatóság:** Képesség arra, hogy a stratégiai keret eredményes vezetést és hatékonyan működő szervezeti háttérrel biztosítson.
- **Szakmai fenntarthatóság:** Mindazon kapacitás és képesség, amelyek a létező legjobb minőségű programok és szolgáltatások megvalósítását teszik lehetővé, s amelyek a kívánt társadalmi hatást eredményezik, valamint javítják a kliensek életminőségét az elérhető források hatékony felhasználásával.
- **Pénzügyi fenntarthatóság:** Az intézményi és programfenntarthatósághoz szükséges források megteremtésének a képessége.

7.5 A társadalmi és környezeti fenntarthatósági alapelvek

A sok évtizedes tervezett fejlesztés létrehozta a fenntartható fejlődés koncepcióját, amelyet az OECD 2001-ben a következőképp határozott meg:

A fenntartható fejlődés az emberi jólét gazdasági, társadalmi és környezeti dimenzióinak hosszú távú összeegyeztethetőségét nyomatékosítja, miközben elismeri azok rövid távú versengését.

A fenntartható társadalom alapvető követelményei a **szociális igazságosság**, amelynek az alapja a lehetőségekhez való hozzáférés esélyegyenlőségének biztosítása, és a társadalmi terhekből való közös részesedés; az **életminőség javítására** való törekvés; a **természeti erőforrások fenntartó használata**, amelynek megvalósításához a társadalom környezet-tudatos és környezet-etikus magatartása szükséges; és a **környezetminőség megőrzése**. Mindez azt üzeni a számunkra, hogy **a környezet jó minőségét a fejlesztések közben kell garantálni**, s arról nem utólag kell gondoskodni, amikor a károsodás már létrejött. A fenntartható fejlődés az **önkéntes, gondos és megelőző magatartás** megvalósításával képes megőrizni a környezet, társadalom és gazdaság dinamikus egyensúlyát.

I. A környezettudatos menedzsment és tervezés gondoskodik arról, hogy a szervezet által végzett tevékenység ne járjon jelentős negatív környezeti hatással,

Partnerséget építünk

vagy például olyan pozitív hatással járjon, mint a környezettudatosság fejlesztése és a működés optimalizálás. Ennek legjobb eszköze a tervezés, amelynek során felméri a szervezet által végzett tevékenység várható környezeti hatásait. Amennyiben ezeket meghatározták, akkor elsőként gondoskodni kell a jelentős negatív hatások megelőzéséről, ha ez nem lehetséges, akkor a csökkentésükről, s legutolsó sorban a hatások kompenzálásáról. A környezettudatos menedzsment és tervezés tekintetében elengedhetetlen a szervezet, illetve a szervezet munkatársainak ilyen irányú szakmai képzése, a fenntarthatósággal kapcsolatos tudásmegosztás és az e célt szolgáló együttműködés.

II. A fenntartható fejlődést szolgáló megvalósítás és fenntartás szempontjai segítenek abban, hogy a természeti és humán erőforrásokat bölcsen, takarékosan használjuk, funkcióikat megőrizzük és károsodásukat megelőzzük. Ezért a szervezet a termékek, szolgáltatások, közszolgáltatások fejlesztése, előállítása vagy nyújtása során saját anyag-áramlásait a kedvező hatások elérése, illetve a kedvezőtlen környezeti hatások elkerülése érdekében felülvizsgálja. A tevékenység végzéséhez felhasználandó anyagok, erőforrások (inputok) mennyiségét, rendelkezésre állását, környezeti kockázatát figyelembe veszi, illetve a végtermékként kibocsátott anyagok környezeti terhelését, a melléktermékként kibocsátott anyagok (outputok) mennyiségét, veszélyességét csökkenti. Törekszik a helyi erőforrások fenntartható használatára, működésével, rendezvényeinek szervezésével példát mutat a környezettudatosságban. A szervezet önkéntes, együttműködő kapcsolatot tart fenn a társadalmi szereplőkkel, illetve a tevékenységeiben érintett szereplőkkel a környezetvédelmi és szociális ügyekben. Munkatársai számára élhető munkakörnyezetet teremt, és biztosítja számukra a rekreáció lehetőségét.

A „**jó kormányzás**” elve a projektmegvalósításban az alábbi nyolc szempont-csoportra épül (ENSZ és OECD dokumentumok alapján): jogkövetés, a megegyezést célzó részvétel, célravezető és hatékony eredményesség, átláthatóság, felelős elszámoltathatóság, fogékonyság a társadalmi szükségletek iránt, esélyegyenlőség, megfelelő kapacitás és kompetencia fejlesztése, biztosítása.



Partnerséget építünk



a jó kormányzás szempontrendszere

Partnerséget építünk

8 Szociális gazdaság projektjeinek sajátosságai menedzsment szempontból

Az Európai Unió a növekvő munkanélküliség egyik stratégiai kezelési módjaként határozta meg a tagállamok szociális gazdaságának fejlesztését, egyetértésben a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) 2002. évi 193. számú Genfi Ajánlásával. Elismerik a szövetkezeteknek a szociális gazdaságban, a munkahelyteremtés területén jelentkező fontosságát, mely erőforrások mozgósításában, beruházásokban és ezáltal a gazdasághoz való hozzájárulásban nyilvánul meg. Elismerik, hogy a különböző formában működő szövetkezetek minden ember legteljesebb részvételét segítik elő a gazdasági és társadalmi fejlődésben. Továbbá elismerik, hogy a globalizáció különböző új kényszerhatásokat, problémákat, kihívásokat és lehetőségeket teremtett a szövetkezetek számára, valamint azt, hogy a globalizációs előnyök méltányosabb elosztását elősegítendő, szükség van a nemzeti és nemzetközi szolidaritás formáinak megerősítésére. Ennek érdekében az Európai Unió a tagállamok számára jelentős forrásokat biztosít a szociális gazdaság fejlesztésére.

Az Európai Unió jogi szabályozásban a belső piac kiteljesítése céljából bevezette az „európai részvénytársaság” fogalmát, amely jobban illeszkedik az egyszerre több tagállamban működő vállalkozások dimenzióihoz, mivel erre vonatkozóan az uniós jog az irányadó és nem tartozik egyidejűleg több jogrendszer hatálya alá.

Az „európai szövetkezet” statútuma pedig a szövetkezeteknek teszi lehetővé az európai léptékű üzletvitelt. Az olyan európai vállalatoknak, amelyek nem kívánnak összeolvadni vagy leányvállalatokat létrehozni, szintén rendelkezésükre áll egy nemzetközi együttműködési eszköz, az úgynevezett „európai gazdasági egyesülés”. A határon átnyúló gazdasági együttműködések ezért megtalálják azokat a gazdasági szervezeti formákat, amelyek a közös tevékenység keretét adják, valamint a gazdasági együttműködések elindításához azokat a forrásokat, amelyek a saját szociális gazdaságuk fejlesztésére rendelkezésre állnak.

Partnerséget építünk

8.1 Szociális gazdaság meghatározás

A szociális gazdaságot életre hívó folyamatok (Csoba Judit)⁸

A tartós munkanélküliség jelenléte, a munkanélküliek számának és körének szélesedése napjaink egyik legégetőbb gazdasági és társadalmi problémája. Az utóbbi évek minden törekvése ellenére a több mint egy éve állás nélkül lévők köre a kilencvenes évektől napjainkig folyamatosan bővült, s az évtized végére elérte a 40%-ot. A munkamegosztásból mind nagyobb tömegek szorulnak ki, mivel más tőkeformájuk nincs, a társadalomhoz való tartozásuk és létfenntartásuk megkérdőjeleződik. A társadalmi kohézió válságba kerül. Nő a kirekesztettek, a társadalmon kívüliek, a leszakadók száma, s egyre több fejtörést okoz a kérdés: ha a munka, mint általános értékmérő a társadalom tagjainak alig felét, harmadát érinti közvetlenül, hogyan lehet ezzel a rendezőelvvel összetartani, egységesen működtetni, közös értékrend alapján szervezni egy mind differenciáltabb, egyre nagyobb mértékben individualizálódó társadalmat.

A javakról önként egy társadalmi csoport sem mond le. Sem rövid, sem hosszú távon (Beck 1996). *Szükségszerű tehát egy olyan, alulról építkező alternatív gazdaság, amelynek céljai hosszú távra mutatnak, s működési rendszerében a haszonmaximalizálással szembeni más, alapvető értékeket követnek.* A szakértők másik része úgy véli, hogy a teljes foglalkoztatás gazdasági feltételei a XXI. században nem adóttak.

„Szociális gazdaság”? „Harmadik szektor”? A fogalmak a kilencvenes évek közepén még meglehetősen képlékenyek voltak, de az új gazdaság alapvető jellemvonásai már markánsan körvonalazódtak. Nyilvánvalóvá válik, hogy a szerzők a domináns piaci értékekkel szemben, a haszonelvűség mindenek felettiségét megkérdőjelezve és a társadalmi értékeket előtérbe állítva képzelik el a gazdaság újszerű működését. Beck olyan foglalkoztatási formát mutat be, ahol a jövedelemszerző tevékenység mellett legalább akkora jelentősége lenne a társadalmi szempontból értékesnek tartott emberi tevékenységnek és a társadalmi kohéziónak. A „Bürgerarbeit” fogalma *egyszerre tartalmaz gazdasági és társadalmi jellemzőket is. A jövedelemgarancia éppúgy*

⁸ In.: Frey Mária (szerk.) (2007) Szociális gazdaság kézikönyv OFA-ROP

Partnerséget építünk

hozzátartozik, mint a munkaidővel való rendelkezés lehetősége és az aktív társadalmi részvétel joga (Beck 2000). Soros arra hívja fel a figyelmet, hogy a „profitszerző magatartás térnyerése a polgári erények kárára magát a politikai rendszert is aláássa”, s kedvezőtlen hatással van a gazdaságra. Az ő modellje a „nyílt társadalom”, amelyben a boldogság mérésére a polgárok önállóságának fokát javasolja, s ehhez igazítaná a gazdasági folyamatokban való részvétel formáját is” (Soros 1999, 235.).

Fukuyama a társadalmi tőke fontosságára hívja fel a figyelmet, amely nem erősíthető pénzbefektetéssel. *Erős közösségi normák, becsületesség és lojalitás nélkül nem képzelhető el hosszú távon működő gazdaság.* Olyan közösségek építését javasolja, amelyek a társadalmi tőke megerősítését szolgálják (Fukuyama 1997).

Giddens „A harmadik út” című művében olyan munka mellett voksol, amely *egyszerre jelent tartalmas munkát, de egyéni identitást erősítő tevékenységet és társadalmi kohéziót növelő köteléket is* (Giddens 1999, 144.).

A gazdasági tevékenység a szociális gazdaság esetében sem válik öncéllá. A haszon és a nyereségvágy előtt ennek a gazdasági tevékenységnek „szociális” céljai vannak, melyek egy formális gazdaságban nehezen egymás mellé illeszthető sajátosságok. „Félúton vannak” - mondja Castel - a munka és a segélyezés között. Vagyis csupán a profitért nem éri meg ezeket a szervezeteket, munkahelyeket működtetni. A szociális gazdaság tehát szemben áll a „homo oeconomicus” mítoszával, mely szerint az ember természetétől fogva számító és nyereségre orientált lény (Ferge 1991, 28.). Az archaikus társadalmakhoz hasonlóan, ahol „a bennszülöttek rengeteg időt és energiát fordítanak teljesen fölösleges erőfeszítésekre, legalábbis a haszonelvűség szemszögéből nézve” (Malinowszki 1972, 32.), *a szereplők a szociális gazdaság szervezeteiben is számos olyan feladatot vállalnak, amelyek inkább szolgálják a résztvevők társadalmi integrációját, szerepkészletének bővülését, társadalmi kapcsolatainak erősítését, mintsem a nyereségtermelést, vagy a gazdasági értelemben vett haszonmaximalizálást.*

A szociális gazdaságban tehát a közösen végzett feladat célja „a közösség erősítése a kötelezettségek és az élvezet megosztása révén” (Ferge 1991, 29.). Ez természetesen nem jelenti azt, hogy a gazdasági szervezetben nem zajlik *termelő, érték-előállító tevékenység.* Szükségszerűen zajlik, hiszen e gazdaság célja is a *szükségletek kielégítése, beleértve a materiális (gazdasági) szükségleteket is. De nem*

Partnerséget építünk

a profittermelés az elsődleges célja, s a szereplők legfőbb mércéje. Ezekben a termelő közösségekben is gyakorolják a számolást az elvégzett tevékenység eredményének összegzésekor, de a számítás gazdasági kényszere nem írja felül a számolás szükségességét.

A munka mindezeknek megfelelően sem nem kényszer, sem nem eszköz valami más cél érdekében, hanem olyan természetes létezési mód, amely nem is különül el más társadalmi tevékenységtől. A szociális gazdaság szervezetei ennek megfelelően a társadalom-szervezői, védelmi, jóléti, közösségi funkciók egy jó részét is ellátják. Ha ezek a funkciók nem maradnak meg, a szociális gazdaság villámgyorsan kiüresedik és lecsupaszodik a csak önmaga érdekeit szem előtt tartó gazdasági funkcióra.

A szociális gazdaság mindezek következtében nagy feladatot vállal. Megpróbálja a többi alrendszerrel levált, a csak szigorúan a saját alrendszere érdekeit, értékeit (haszon, gyorsuló ütemű növekedés, költséghatékonyság, termelékenység) követő gazdaságot visszailleszteni a társadalom többi alrendszerébe, s az individuális érdekek elé állítani a kollektív érdekeket az egyes gazdasági tevékenység végzése során. Feleleveníti a gazdaság régi-új értékeit: a szükséglet kielégítés fokát, minőségét; s a felgyorsult világ másodpercekre beosztott idődimenziója mellé (jobb esetben helyébe) állítja a hosszú távú (de legalábbis a középtávú) hasznosság gondolatát, amely nem mindig fejezhető ki közvetlenül pénzben. A profitmaximalizálás elsődleges célja helyett a közösség fennmaradását, jólétét szolgálja, mint alapvető célt. A piac által látványosan visszautasított, nem fizetőképes szükségletek kielégítését is vállalja, sőt időnként ezt helyezi előtérbe. Az áruviszony általánossá válásával eldologiasodott munkaerőt (mely maga is áruvá vált) kiszabadítja a tisztán gazdasági, dologi viszonyból, s visszaadja személyiségét, társadalmiságát. A kísérlet eredményeként szükségszerűen újjászületik, ill. megerősödik a társadalmi szolidaritás, ami az Európa-paradigma egyik alappillére, a társadalom működésének elengedhetetlen feltétele.

A szociális gazdaság megteremtésére irányuló kísérletek tehát nem kis feladatot vállalnak magukra. Egy domináns gazdasági formáció keretei között kell megteremteniük egy, majdan a dominánst felváltó gazdasági és foglalkoztatási modell elemeit.

Partnerséget építünk

8.2 Szociális szövetkezetek

Az előzőekben bemutatott, különböző elméleti és társadalompolitikai megközelítésekre adott gyakorlati válasz - a világon mindenhol - a szövetkezés, és ezen belül Magyarországon a szociális szövetkezetek kialakítása.

Kiindulásként fontos megfogalmazni azt, hogy miért hívták életre a szociális szövetkezetet egy viszonylag új szövetkezeti formaként 2006-ban? A rendszerváltást követő időkben teljesen átalakult a munkaerő-piac szerkezete és ennek következményeként a tartós munkanélküliek aránya elérte a 40%-ot. Ezen belül a munkanélküliek nagyobbik része hosszú évek óta állástalan, illetve már a családon belül az egymást követő generációk a munkanélküliség tényével élnek együtt. Nem hozott eredményt a munkanélküliség kezelésében a munkaerő-átcsoportosítás, az átképzések rendszere. A társadalomnak szembesülnie kellett azzal, hogy az információs társadalomnak sokkal kevesebb munkaerő-igénye van, amiből következik a tartós munkanélküliség jelenléte.

Erre a társadalmi helyzetre adott megalapozott válasz a szociális szövetkezet, amely működésében tudja biztosítani a tartós munkanélküliek társadalmi integrációját. Ennek részeként:

1. a szövetkezeti értékek mentén egy olyan szervezeti keretet hoz létre, amely alkalmas a tartós munkanélküliek munkaerő-piaci készségeinek újraépítésére;
2. a helyi befogadó közösségre építve a társadalmi integrációhoz szükséges kapcsolatrendszerbe vonja be a munkanélkülieket;
3. a szövetkezet tevékenységén keresztül jövedelemhez juttatja tagjait, ezzel jelentősen csökkenti a szegénység kockázatát, valamint az államháztartás szociális kiadásait;
4. a szövetkezet a demokratikus eljárásaival hozzájárul, a demokratikus társadalmi működés napi gyakorlatához;

Partnerséget építünk

5. a szövetkezet gazdasági tevékenységének célja elsősorban a tagjainak (és a környezet) szükségleteinek a kielégítése, így hozzájárul a fenntartható társadalmi fejlődéshez.

Azért is van szükség a szociális szövetkezetek kisközösségi megtartó erejére, mert a politika tévesen arra alapoz, hogy aki „dolgozni szeretne, az tud is”, illetve egyre erőteljesebb irányzat az, hogy a politika a szociális ellátásokat a munkajövedelemmel, kereső tevékenységgel akarja összekötni, miközben munkát nem tud biztosítani vagy csak megalázó közmunkát, alibi munkák formájában, rövid időre. Erre adott válasz egyikeként is értelmezhető az alulról szerveződő alternatív, szociális gazdaság, szövetkezeti működés, amely a haszonmaximalizálás, a határ nélkül növekvő teljesítményelvárás helyett, a biztonságos, az embert értéknek tekintő, humánus munkakörülményeket biztosító, kiszámítható jövedelmet jelentő foglalkoztatást, az egyéni hasznokkal szemben a közösségi hasznok teljesülésének elérését képviseli.

A szociális szövetkezet működése egyszerre tartalmaz gazdasági és társadalmi jellemzőket. Az erős közösségi normák, szövetkezeti értékek nélkül nem képzelhető el hosszú távú gazdasági fenntarthatóság. A szociális szövetkezeten belüli tevékenység egyszerre jelent tartalmas munkát, identitást, közösséghez való tartozást és a társadalomhoz való kötődést, integrációt.

A szociális szövetkezeten belül vállalt feladatok egyik része jövedelemtermelő, de további fontos része olyan munkák teljesülése, amelyek a tagok társadalmi integrációját, tudásaik, készségeik, társadalmi kapcsolataik bővülését eredményezik. Az egyéni érdekek összekapcsolódnak a közösségi érdekekkel, a szövetkezeten belül végzett munka értéke a társadalmi funkciójával mérődik. A szociális szövetkezet egyben helyi társadalomszervező, védelmi, jóléti és közösségi funkciót is ellát. Működése mintát mutat (a most domináns gazdaság többi szereplőjének - azoknak, akik a haszon, a növekedés, a költséghatékonyság és termelékenység bűvöletében élnek) - arra, hogyan lehet:

Partnerséget építünk

- az individuális értékrend helyébe a közösségi értékrendet helyezni;
- a rövid távú érdekek helyébe a hosszú távú érdekeket tenni;
- a profit maximalizálása helyett a közösség fennmaradását, jóllétét szolgálni;
- a nem piacképes, de emberi szükségleteket kielégítő szolgáltatásokat megszervezni;
- az elidegenedett munkavégzést újra a személyiség kiteljesedésének terepévé tenni.

A fenti célok gyakorlati megvalósítását szolgáló szociális szövetkezeti működésnek az eredményeként válik közvetlenül megélhetővé a társadalmi szolidaritás, ami az európai kultúra, s egyben a jövőbeni gazdasági és foglalkoztatási modellalapja. Ezek csak együtt vezethetnek a fenntartható, beágyazott társadalmi működéshez és a mindezt megalapozó társadalmi, szervezeti együttműködésekhez. A szociális szövetkezet egy olyan helyi közösség demokratikusan létrehozott és működtetett gazdasági szervezeteként értelmezhető, amelyben a társadalmilag elkötelezett jómódúak, jól képzettek, kapcsolatokkal rendelkezők fognak össze a hátrányban élőkkel, kirekesztettekkel azért, hogy közösen egy élhető helyi közösséget, munkát adó szervezetet hozzanak létre.

A magyar nyelvben a szociális fogalomhoz hozzá kapcsolódik a nehéz helyzet, az elesettség, a rászorultság, ezért ha valaki szociális szövetkezetet mond, akkor alapvetően olyan szövetkezetre gondol, amelyik maga nehéz helyzetben van, elesett vagy rászorult, illetve a tagjai vannak nehéz helyzetben, vagy elesettek, vagy rászorulóak.

Ha az angolszász social fogalmát próbáljuk értelmezni, és a magyar megfelelőit megfogalmazni, akkor rögtön többletjelentéssel fog bírni, hiszen egyaránt fordíthatjuk szociálisnak, társadalminak, közösséginek.

A szociális szövetkezetek tartalmukban hordozzák e három fogalmat. **Szociális** abban az értelemben, hogy feladatának tekinti, hogy mindazon hátrányos helyzetű csoportokhoz tartozó személyek számára, akik kirekesztődnek a munkaerőpiacról, befogadó közösséget, humánus, támogató, fenntartható munkahelyet hozzanak létre.

Partnerséget építünk

A kirekesztődés adódhat életkorból (fiatal, tapasztalatlan, idős, drága munkaerő, stb.); adódhat valamilyen etnikai csoporthoz tartozás miatt (roma, menekült, stb.), adódhat személyes tulajdonságból (valamilyen fogyatékoság, megszokottól eltérő megjelenés, viselkedés, függőség, stb. jellemzi); adódhat élethelyzetből (munkanélküli, GYES-t követően tér vissza a munkaerőpiacra, egyedül neveli gyermekét, hajléktalan, stb.). A szociális azt az emberi elköteleződést is jelenti, hogy a szövetkezet keretében összefognak a jó helyzetben lévők (akiknek az aránya 2/3) és a kirekesztettek (1/3), annak érdekében, hogy egy élhető helyi társadalmat működtessenek. Az arány azért fontos, mert csak így biztosítható, hogy az integráció iránya a többségi életformához felzárkóztatást kövesse.

A szociális szövetkezet **társadalmi** abban az értelemben, hogy felvállalja azt a társadalmi integráló szerepet, amelyet más intézmények (iskola, munkahely) nem tudtak biztosítani az egyének, családok számára. A társadalmi felelősségvállalás határozza meg a szociális szövetkezet működését, aminek keretében egyrészt korrigálja a kirekesztő társadalmi működés hatásait, másrészt befogadó, szolidáris, méltóságot biztosító közösségi működést valósít meg. A szociális szövetkezet társadalmi funkciója az is, hogy a kirekesztett egyén integrációján keresztül egy élhető társadalmi működéshez járul hozzá. Ugyanakkor a szociális szövetkezet társadalmi funkciójához tartozik az is, hogy a piacgazdaság egyéni, globalizált érdekeket képviselő szemléletének alternatívájaként, a helyi közösségi érdekeket képviselő, a helyi szükségletekre választ adó, a szövetkezeti elveket és az együttműködést fontosnak tartó közösségi vállalkozás keretében valósít meg alternatív gazdasági együttműködések, alternatív közösségi értékrend szerint kialakított életformát, amelyben a fenntartható fejlődés szempontjait képviseli.

A szociális szövetkezet, mint **közösség** alapvetően helyi, befogadó, szolidáris, egymást támogató, mindenki méltóságát biztosító, a problémák megoldását közösen kereső közösségként működik. A közösség tevékenysége a mindennapi megélhetést biztosító, fenntartható gazdasági együttműködést szolgáló munkán túl kiterjed a tagok és családtagjaik életminőségének, életfeltételeiknek javítására, az egész életen át tartó tanulás támogatására, az egyéni és közösségi kulturális, oktatási szükségletek kielégítésének támogatására. A szociális szövetkezet közösségi funkciója megkívánja azt, hogy a közösség a maga által fontosnak tartott értékeit azonosítani tudja, s képes

Partnerséget építünk

legyen folyamatosan időt és energiát fordítva fenntartani és fejleszteni a közösséget. A szociális szövetkezet közössége hatást gyakorol arra a helyi társadalomra, amelyben elhelyezkedik és a közösségi értékei alapján formálja a helyi társadalom befogadó szemléletét, egy élhető és fenntartható társadalom megteremtéséhez járul hozzá.

8.2.1 Szociális szövetkezetek magyarországi típusai

1. Hátrányos helyzetűek foglalkoztatási integrációját biztosító szociális szövetkezet

Kimondottan hátrányos helyzetű munkaerő-piaci csoporthoz tartozó személyek foglalkoztatására létrejött szociális szövetkezet, melyben a tagság javasolt összetétele: 70% jó helyzetben lévő és 30% integrálandó tag.

2. Helyi közösségi szükségleteket kielégítő szociális szövetkezet

A piacgazdaság egyéni, globalizált érdekeket képviselő szemléletével szemben a helyi közösségi érdekeket képviselő, a helyi szükségletekre választ adó szociális szövetkezet. A tagság összetétele a helyi viszonyoknak, tevékenységeknek megfelelő.

3. Közösségi vállalkozásként működő szociális szövetkezet

A szövetkezeti elveket fontosnak tartó közösség által létrehozott közösségi vállalkozás, amely alternatív gazdasági együttműködésre, alternatív közösségi értékrend szerinti életforma kialakítására épül és a fenntartható fejlődés szempontjait helyezi középpontba.

4. Iskolaszövetkezet

Olyan speciális szabályok alapján működő szövetkezet, amely nappali tagozatos diákok részvételével működik, és számukra az időbeosztásukhoz igazodó munkalehetőségek felkutatásával és lebonyolításával foglalkozik. Az iskolaszövetkezet alapításához egy oktatási intézmény alapító tagságára is szükség van.

5. Foglalkoztatási szövetkezet





Partnerséget építünk

Legalább 500 természetes személy és legalább egy országos nemzetiségi önkormányzat a tagja. A hátrányos helyzetben lévő tagjai számára a munkafeltételek megteremtését elsősorban munkaerő-kölcsönzés, valamint munkaközvetítő tevékenységen keresztül biztosítja.

8.3 A szövetkezetek lehetséges szerepe a határon átnyúló együttműködésekben

Az Európai Unióban az "Európai Szövetkezet" (SCE) statútumáról intézkedő Európai Tanács 1435/2003 EK sz. Rendelete alapján lehet létrehozni Európai Szövetkezetet, ami a magyar jogrendszerben 2006. évi LXIX. tv. alapján lehetséges. Tulajdonképpen bármelyik szövetkezet az 1995-ben Manchesterben elfogadott szövetkezetek nemzetközi elvei szerint működik. Ez biztosítja a határ két oldalán lévő, a helyi társadalomba integrált szövetkezeti együttműködést, ami egyrészt helyileg munkahelyeket teremt, másrészt a határon átnyúló kereskedelmi együttműködés megnyitja a partneren keresztül a másik ország piacát. Az együttműködések keresztül források vonhatók be az adott ország EU-s pályázati rendszeréből, illetve a határon átnyúló együttműködésekhez rendelt forrásokból. A szövetkezetek gazdasági tevékenységét kiegészítve a pályázati forrásokkal elérhető az önfenntartó, a helyi közösség igényeire választ adó szövetkezeti működés kialakítása. A két ország gazdasági, társadalmi és kulturális együttműködése lehetővé teszi a határtérség kapacitásainak és infrastruktúrájának közös, hatékonyabb használatát, így az együttműködések által nőhet a térség versenyképessége.

8.4 Vidékfejlesztés, határtérség-fejlesztés, munkahelyteremtés⁹

Nem csak Magyarországon tapasztalják azt a vidéki közösségek, hogy a gazdasági túlélésért kell harcolniuk. A mezőgazdasági termékek hanyatló kereskedelmi feltételei és a nyitottabb és versenyképesebb piacok a világ minden pontján növekvő gazdasági

⁹ Simone van Vugt és Mundie Salm (2005): Az integrált vidékfejlesztés Magyarországon gyakorlata. Kézikönyv a részvételen alapuló tervezéshez c. tanulmány alapján került összeállításra.

Partnerséget építünk

nyomás alá helyezik a gazdákat és a mezőgazdasági vállalkozásokat. A problémák összetettek, miközben az emberek elvándorolnak a vidéki térségekből a városi területekre, és a kormányzati szolgáltatások is korlátozottak. A vidéki gazdaságok virágzásához szemléletbeli változásra van szükség a termelésorientált nézőpontból a piacorientált felé.

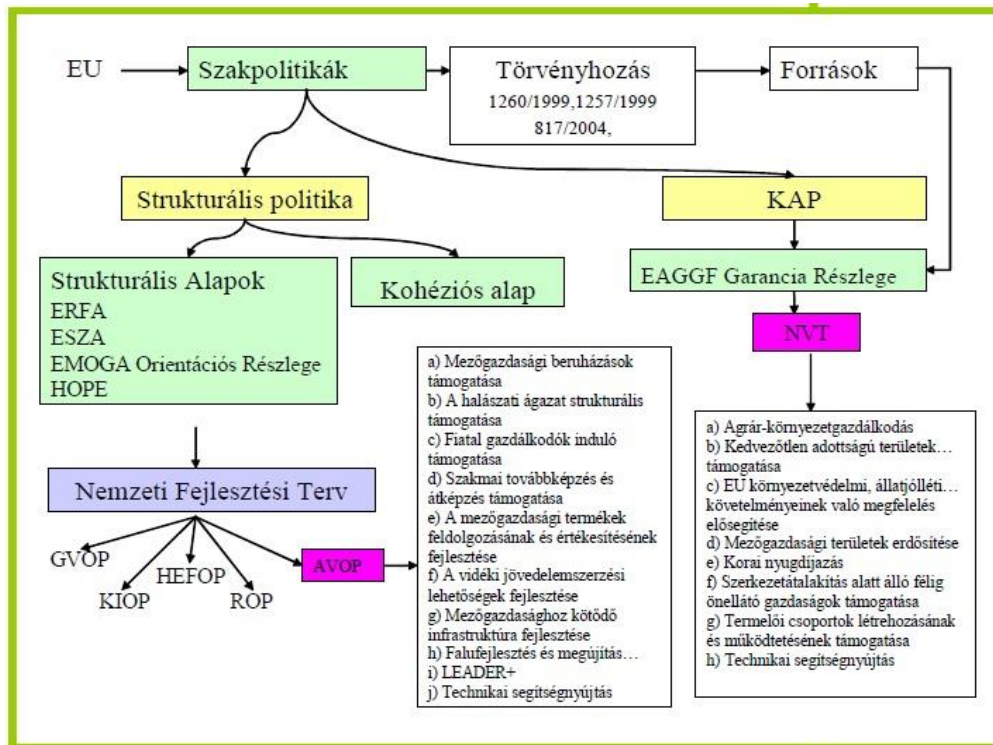
A vidéki gazdaságok újbóli felvirágoztatásához szükséges gazdasági tervezés és innováció nem olyasmi, amit rá lehetne hagyni az egyéni gazdálkodókra és vállalkozókra. Az embereknek ehelyett együtt kell működniük a lehetőségeik azonosításában, a térség szolgáltatásai és termékei előnyeinek értékesítésében és az új képességek és készségek kifejlesztésében.

A korábbi fejlesztésekkel összhangban az EU Bizottsága három fő célkitűzést állított fel a vidékfejlesztési politikára vonatkozóan a 2007-13-as időszakra:

- A mezőgazdasági szektor versenyképességének növelése az újrastrukturálásra szánt támogatáson keresztül.
- A környezetminőség és a vidéki táj javítása a birtokgazdálkodásra szánt támogatáson keresztül (beleértve a Natura 2000 területekkel kapcsolatos vidékfejlesztési akciókat).
- Az életminőség javítása a vidéki területeken és a mezőgazdasági tevékenységek diverzifikálásának ösztönzése a mezőgazdasági ágazatot és egyéb vidéki szereplőket célzó intézkedéseken keresztül. Az általános trend a vidékfejlesztésre fordított fokozott figyelem, illetve finanszírozás lesz.

A LEADER program megfelelő eszköznek bizonyult a vidékfejlesztés főbb elvének megvalósítására mind tartalom, mind pedig módszerek tekintetében. Ezért az új vidékfejlesztési politikára tett javaslatában a Bizottság kiszélesíti a helyi szintű programozás és döntéshozatal rendszerét. A megközelítés beépül az egyéb vidékfejlesztési intézkedésekbe. Egyre inkább a helyi fejlesztési stratégiákon keresztül történik a vidéki gazdaság diverzifikációja és az életminőség javítása a vidéki területeken.

Partnerséget építünk



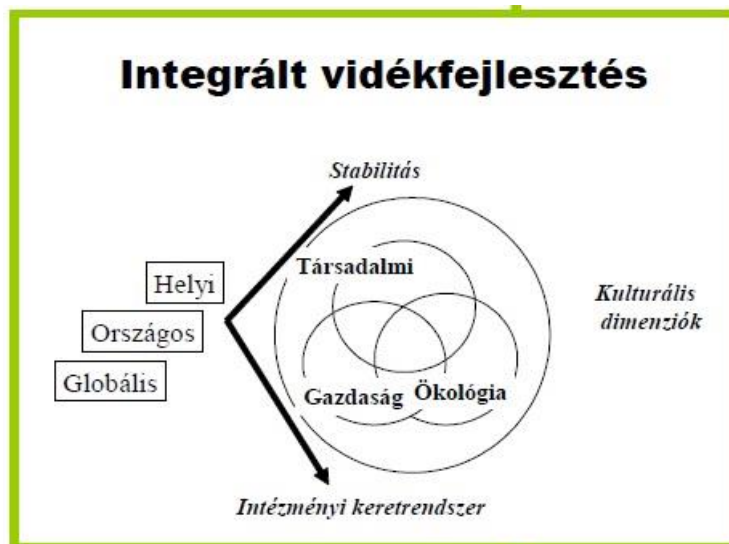
Az EU LEADER+ programjának fő célja volt mind a területkötődésű tervezés, mind a stratégiák végrehajtása során történő részvétel elősegítése.

A részvétel alapú tervezés legfontosabb hatásai egyértelműek voltak. A részvételen alapuló folyamat során létrejövő stratégiák

- egyediak voltak a kistérségben;
- a megragadott problémák teljes, empirikus elemzésén alapultak, így szilárd alapot biztosítottak a stratégiakészítéshez;
- kölcsönösen egymást támogató stratégiai csomagokat tartalmaztak;
- különböző társadalmi szereplőket aktiváltak ugyanazért a közösen létrehozott célért, így erősítve a helyi és kistérségi közösségeket, identitást és társulásokat; valamint
- valós, megvalósítható projektekkel szolgáltak a kivitelezési szakasz során.

Partnerséget építünk

8.5 Integrált vidékfejlesztés



Vidék- és területfejlesztési programok megvalósítása, előkészítése során rendkívül fontos az integrált, illetve holisztikus megközelítés, az átfogó lépések kidolgozása. A tervezés és megvalósítás kulcsszavai a csapatmunka, az alapos elemzés, a nyitott gondolkodásmód, a jó koordináció és kommunikáció.

A részvétel (participáció) két nagyobb célt szolgálhat:

A részvétel mint eszköz:

Olyan folyamat, melynek mentén a fejlesztési kezdeményezések hatékonyabban kivitelezhetőek, az előrehaladás támogatást kap, és biztosítható a sikeres eredmény. Különböző részvételen alapuló módszerek és technikák használhatóak az emberek ötleteinek bevonására a fejlesztési tervekbe és tevékenységekbe.

A részvétel mint cél:

Az emberek felhatalmazása úgy, hogy segítünk nekik a készségek, tudás és tapasztalat elsajátításában, hogy nagyobb felelősséget vállaljanak fejlődésükben. Ez gyakran több szerkezeti kapcsolatot követel, és a részvétel a változás eszköze.

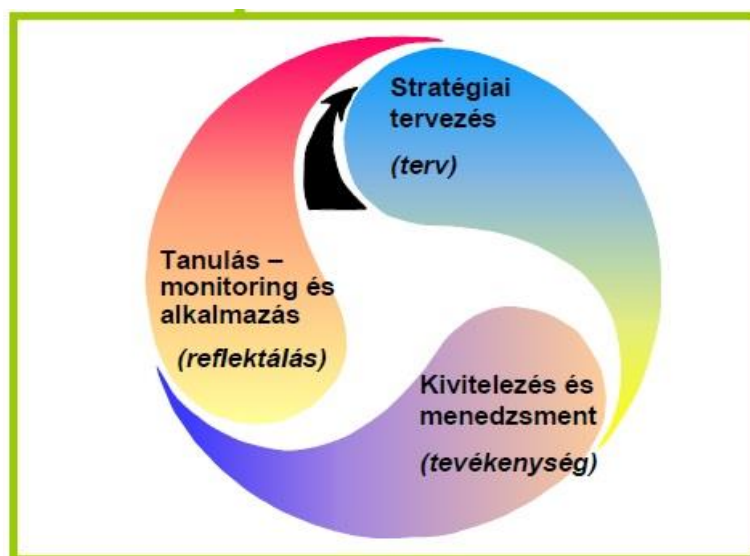


Partnerséget építünk

A részvétel mindig azt jelenti, hogy a helyi érintettek hozzák az összes döntést. A részvétel különböző fokait lehet megkülönböztetni (a Pretty által meghatározott részvételi létra és az 1996-os UNCDF-ből adaptálva):

1. Manipuláció: a legalsó fok valójában a „nem részvételre” vonatkozik, ahol a részvétel tulajdonképpen csak a betanítás lehetősége.
2. Informálás: az érintetteket tájékoztatják.
3. Konzultáció: az érintettek kérdésekre válaszolnak és szót kapnak.
4. Kivitelezés: az érintettek csoportokat alkotnak a tevékenységek kivitelezésére.
5. Konszenzus-építés: az érintettek interakcióba lépnek és együtt elemzik a projektek problémáit és megoldásait.
6. Döntéshozatal: az érintettek kollektív döntéseket hoznak.
7. Társulás: közös célért dolgozó egyenlő felek közötti tapasztalatcsere.
8. Öngazgatás: az érintettek kezdeményeznek.

A „cselekedve tanulás” (learning by doing) légkörét és az alkalmazkodásra való készséget kell megteremteni.



Partnerséget építünk

Indítás

- Az sok résztvevős folyamat indokoltságának tisztázása.
- Előzetes helyzetelemzés (kérdések, érintettek, intézmények, hatalom és politika).
- Közbenső irányító testület létrehozása.
- Érintettek támogatásának növelése.
- Az sok résztvevős folyamat terjedelmének, mandátumának és elvárásainak lefektetése.
- Az általános folyamat, időtartam, intézményi követelmények és erőforrás-szükségletek felvázolása.

Stratégiai tervezés

- Az érintettek egymás értékei, motivációi, aggodalmai és érdekei iránti megértésének fejlesztése.
- Jövőképek létrehozása.
- Kérdések, problémák és lehetőségek azonosítása.
- Jövőbeli forgatókönyvek és megvalósítható opciók vizsgálata.
- Döntéshozatal és a kulcsstratégiákban való megállapodás.
- Célok meghatározása és az akciók, az időtartam és a felelősségek azonosítása.
- Tervezési eredmények dokumentálása és kommunikálása.

Tanulás – monitoring és alkalmazkodás

- Tanulási kultúra és környezetet létrehozása.
- Sikerkritériumok meghatározása (teljesítménymutatók).
- Monitoring mechanizmusok fejlesztése és beindítása.
- A folyamat áttekintése, kiértékelése és megvitatása, és a tanulságok levonása.
- A tanulságok visszatáplálása a stratégiákba és a kivitelezési eljárásokba.



Partnerséget építünk

Kivitelezés és menedzsment

- Integrált kezdeményezések és részletes cselekvési tervek kidolgozása.
- Erőforrások és technikai támogatás biztosítása.
- Érintettek kapacitásának fejlesztése.
- A szükséges menedzsmentszerkezetek és eljárások lefektetése.
- Kivitelezési folyamatok menedzselése.
- Az érintettek elkötelezettségének fenntartása.

A térségi fejlesztés folyamatának fő feladata az elkötelezettség és kapacitás megteremtése. A jó folyamat megtervezéséhez a következőket kell figyelembe venni:

- az egyének és a különböző csoportok közti bizalom erősítése;
- annak biztosítása, hogy a folyamat vezetőit és facilitálóit, valamint magát a folyamatot legitimnek tartsák a legfontosabb érintett csoportok;
- a kreativitás és innováció inspirálása (az új problémákat nem lehet a régi módon gondolkodva és cselekedve megoldani);
- erős partnerség és hatékony csapatok megteremtése, amelyek megküzdnek a nehéz problémákkal és hatékonyan kezelik az érdekkülönbségeket és konfliktusokat;
- a szerepek és felelősségek tisztázása, és az egyének és csoportok beszámoltatása a teljesítésről; valamint
- az egyének és csoportok számára lehetőséget nyújtani arra, hogy hatékonyan hozzájárulhassanak a tervezési folyamathoz és a kivitelezéshez.

Az intézményeket olyan formális és informális „játékszabályoknak” tekinthetjük, amelyek a társadalom szervezeti mintája mellett formálják a társadalmi életet. A vidékfejlesztés esetében a következő intézményi szegmensek, szempontok fontosak:

- a vidékfejlesztési folyamat útmutatásához és vezetéséhez szükséges szervezeti felépítés (meglévő vagy átvehető);
- a kormányzati szervek és programok támogatása és az azokkal való koordináció;
- a helyi normák, értékek és szokások hatása;



Partnerséget építünk

- a külső intézményi változások, mint a piacok és az Európai Unió politikáinak hatásai; valamint
- a helyi üzleti és közösségi szervezetek működése és potenciális szerepe.

8.5.1 A részvételen alapuló tervezési folyamat

A térségfejlesztési célú participatív tervezési folyamat első lépése egyeztető, előkészítő megbeszélések lebonyolítása a térségi menedzserekkel és a **kistérségi önkormányzati társulások (KÖT)** vezetőivel.

A fókuszáló (vagy feladat meghatározó) **műhelymunka** megszervezése során az alábbiakra kell kiemelt figyelmet fordítanunk:

- Gyakoribb, ám rövidebb találkozók megszervezése a résztvevőknek megfelelő időpontban, azaz késő délután.
- Fő fejlesztési terület meghatározásra a tervezési folyamat fókuszaként. (pl. mezőgazdaság és turizmus).
- A tervezési folyamat végrehajtásához szükséges helyi intézményi háttér azonosítása, tervezése.

Előkészítő Bizottság felállítása, amelynek célja a **Helyi Vidékfejlesztési Bizottság (HVB)** megalapításának támogatása, amely a teljes részvételen alapuló tervezési folyamatért felelős.

- A HVB fő feladata a tervezési folyamat követése és a KÖT, mint jogilag kötelező érvényű döntéshozó szerv számára tanácsadói testületként való működés.
- A HVB hivatalos felügyelete alatt munkacsoportok létrehozása a részvételen alapuló helyzetfeltárás munkájához.

Kapacitásfejlesztő **tréningfoglalkozás** a munkacsoportok számára.

Megalakulnak a konkrét témákra koncentrálnak **tematikus munkacsoportok**.

Egy hét hosszúságú **helyszíni munka**.

- Résztvevők irányította **csoportos megbeszélések** mezőgazdasági termelőkkel és különböző termelő csoportokkal, falugazdászokkal, az Agrárkamara képviselőivel és vállalkozókkal.

Partnerséget építünk

- **Fórum** azok számára, akik korábban nem voltak érintettek a turizmusban, de érdeklődtek iránta, illetve konkrét projektötletekkel rendelkeztek a témában.
- **Fórum** civil szervezetek számára, ahol a téma:
 - a nők körében meglévő magas szintű munkanélküliség;
 - a roma kisebbség helyzete.
- **Egyéni interjúk**

Részvételen alapuló helyzetelemzés (RAH) módszertanra képzés¹⁰

Az érintettek sikeres mobilizálása. A legjobb gyakorlat, ha személyesen ismert néhány (10-20) kulcsfontosságú elkötelezett személyt telefonon vagy élőben megkeresünk, és arra kérjük őket, hogy hívjanak meg további, általuk ismert érdeklődőket.

Stratégiai tervezés forgatókönyv-elemzés és jövőkép-tervezés formájában:

- A stratégiák belső hierarchiájának és belső következetességének kialakítása érdekében a munkacsoportok logikai keretmátrixot készítsenek.

LEADER+ támogatási program beadása. A létrehozott helyi intézményi kapacitás és a projekt keretében elkészített stratégiára építve.

Záró konferencia.

- Az elkötelezettség megteremtése és az érintettek együttműködésre történő mobilizálása nehéz folyamat hullámvölgyekkel és -hegyekkel, különösen a kezdeti szakaszban.
- A részvételen alapuló folyamat elvégzése jelentős kapacitásokat és tudást igényel.
- Rugalmasság szükséges a különböző eszközök használata során.
- Az események időzítése, valamint lebonyolításuk formája létfontosságú a megszerzendő információ minősége szempontjából.

¹⁰ 3. sz mellékletben található a leírása



Partnerséget építünk

1. szakasz	2. szakasz	3. szakasz	4. szakasz	5. szakasz	6. szakasz
Indítás	A folyamat fő- kuszálása	Helyzetelemzés	A kistérségi jövő- kép kidolgozása	Stratégiák kialakítása	Végrehajtás
folyamatos szakaszok					
Kapacitás-építés Monitoring és értékelés, tanulás és alkalmazkodás					
1. A tervezési folyamat beindítása. 2. A kulcs emberek megismerése és bevonása. 3. Az elkötelezettség megteremtése a kezdetektől. 4. A kontextus megértése. 5. A tervezési folyamat felvázolása. 6. Az intézményi opciók feltárása.	7. A tervező folyamat elmagyarázása az érintettek szélesebb csoportjának. 8. Az érintettek elemzésének kiterjesztése. 9. A különböző érintett csoportok fő kérdéseinek és aggodalmainak azonosítása. 10. A tervező folyamat kialakítása, és arról megállapodás. 11. Intézményi struktúra-fejlesztés és felelősségi körök meghatározása. 12. Kommunikációs terv készítése.	1. Előkészület a helyzetelemzésre. 2. Háttérinformáció gyűjtése. 3. Helyi ismeretek és felfogások feltárása. 4. További vizsgálatok. 5. Az információ összegzése.	1. Visszajelzés a RAH-ról. 2. Forgatókönyvek elemzése. 3. Jövőkép kitalálása. 4. Elkövetkezendő kulcsfontosságú akciók/ stratégiák kidolgozása.	1. Program-munkacsoportok azonosítása. 2. Az összes eredmény áttekintése. 3. Prioritások felállítása. 4. Stratégiák kialakítása és véglegesítése. 5. A stratégia terjesztése: stratégiai tervező műhelymunka.	1. A partnerség erősítése. 2. Kivitelezési lehetőségek vizsgálata. 3. Projektek részletes megtervezése. 4. Pályázatok készítése, projektek menedzsmenete és kivitelezése.
Esemény	Esemény	Esemény	Esemény	Esemény	Esemény
Orientációs műhelymunka	Fókuszáló műhelymunka	Számos találkozó, műhelymunkák	Jövőkép-formáló műhelymunka	Stratégia műhelymunka	Számos találkozó, műhelymunkák

8.5.2 1. szakasz - Indítás

Gyakran előfordul, hogy a részvételen alapuló tervezés sokak számára teljességgel újszerű hozzáállást jelent. Következésképpen részletesen meg kell vitatni, hogy ez mit is jelent, és valószínűleg hasznos néhány bevezető képzési foglalkozás megszervezése. Egy tapasztalt részvételen alapuló tervezési facilitátor szolgáltatásai a folyamat támogatásában és a kapacitások kiépítésében gyakran létfontosságúak ebben a szakaszban.

Az előkészítési szakasz végére fontos, hogy a fedélzeten tudjuk a kulcsfontosságú érintetteket, hogy világos elképzeléssel rendelkezünk a tervezési folyamat többi részének kivitelezéséről, hogy egyértelmű szerepek és felelősségek legyenek, és hogy a szélesebb közösség a lehető legtöbb érdeklődést és elkötelezettséget tanúsítsa.





Partnerséget építünk

8.5.3 2. szakasz - A tervezési folyamat fókuszálása

Ennek a fázisnak tovább kell vinnie a tervezési folyamatot a „kevesek” elképzelésétől egy széleskörű támogatottságot élvező folyamat felé, amelyet legitim és hatékony döntéshozatali, valamint koordináló szervezeti struktúra támogat. E fázis során az Előkészítő Csoport által elkezdett gondolkodást „ellenőrizhetjük” a szélesebb közösségben. Ebből következően az Előkészítő Csoport számára néhány lépés ismétlés lesz. Kritikus fontosságú azonban, hogy a szélesebb közösséget bevonjuk, valamint az, hogy ők és a folyamat vezetői megegyezzenek a követendő útról.

A részvételen alapuló tervezés sikeréhez elengedhetetlen egy jó kommunikációs stratégia. A kommunikációs stratégia célja, hogy biztosítsa a folyamatos elkötelezettséget és támogatást az összes fontos érintett részéről, a folyamat minden aspektusával kapcsolatban.



Partnerséget építünk

Fókuszáló műhelymunka menetrendje

Idő	Tevékenység	Módszer
30 perc	A tervezési folyamat bemutatása.	Írásvetítő vagy laptop+kivetítő segítségével mutassuk be a folyamattervet. Tartsunk egy rövid bemutatást a projekt/folyamat fő céljairól. Magyarázzuk el, hogy a részvételen alapuló megközelítés miért innovatívabb, mint a korábbi tervezési gyakorlatok.
30 perc	Az érintettek elemzésének lefolytatása.	Alakítsunk kis csoportokat, és ezeket kérjük meg, hogy azonosítsák az összes, a fejlesztési folyamat során megszólítandó és bevonandó érintett-csoportot. Ez tartalmazhat formálisan nem szervezett, de létező csoportokat is, mint például a kerékpárosok, a várandós asszonyok, vagy a mozgásukban korlátozottak stb. Vegyük számba a csoportok közötti esetleges konfliktusokat és tervezzenek olyan tevékenységeket, amelyek feloldják ezeket és növelik az egyes érintettek elkötelezettségét. Határozzák meg az érintettek csoportjainak megfelelő részvételi szintjét. Legyen világos a részvételi szintek közötti különbség.
30-60 perc	A különböző csoportok fő kérdéseinek és aggodalmainak azonosítása.	A rendelkezésre álló időtől és a résztvevők számától függően 5-7 fős alcsoportokban az emberek párhuzamosan dolgozhatnak ezen vagy más feladatokon. Használhatjuk a kártya-technikát: Kérjük meg a csoportok tagjait, hogy néhány percet szánjanak arra, hogy egy-egy kártyára írják fel az elemeket (kihívások, problémák, lehetőségek, stb.), majd a csoporttal közösen összegezzék ezeket. Ezután a csoport egy tagja adja elő, hogy mire jutottak.
30 perc	A folyamat tervének elkészítése.	Kérjük meg az alcsoportokat, hogy azonosítsák azokat a tevékenységeket, amelyeket a régió fő kérdéseinek kezelésére és a lehetőségek kihasználására kell elvégezni. Gyűjtsék össze az ötleteket és határozzák meg azokat a fő területeket, amelyekkel a projekt a részvételen alapuló tervezési folyamat során foglalkozzon. Mindenkinek adjunk egy másolatot a javasolt folyamattervből. Kérjük meg a résztvevőket, hogy gondolják át és szóljanak hozzá a folyamattervhez.
15 perc	Megegyezés az intézményi háttérrel.	Magyarázzuk el a szükséges intézményi fejlesztéseket, rendelkezéseket, amelyekről a kislétszámú Orientációs műhely döntött. Magyarázzuk el a különböző intézmények/érintettek helyét a szervezeti struktúrában, szerepeikkel és felelősségi körökkel együtt. Kérjük a résztvevőktől visszacsatolást az intézményekkel kapcsolatban.
10 perc	A szerepek és felelőségek azonosítása.	Kérjük meg a résztvevőket, hogy írják fel a nevüket a folyamatnak ahhoz a fő területéhez, amelyben szeretnének részt venni. Kérjük meg őket, hogy jelöljék, amennyiben szeretnének részt venni az előkészítő munkában és adják meg az elérhetőségeiket (telefon, cím, e-mail). Akasszunk ki üres papírlapokat a falra, hogy a résztvevők feliratkozhasanak a munkacsoportokban való részvételre.
30 perc	Kommunikációs terv kidolgozása.	Kérjük meg a résztvevőket, hogy azonosítsák mindazon kommunikációs csatornákat, amelyekkel az érintettek megszólíthatók, és amelyek segítségével mindenki informálható. Kis csoportokban gondolkodjanak el a tervezési folyamat alatt használt legjobb kommunikációról és osszák meg az ötleteiket. Bátorítsunk mindenféle kezdeményezést: például, e-mail címek összegyűjtése, levelezőlista vagy honlap létrehozása, stb. Nevezzük meg a szükséges kommunikációs formákat: csoportok közötti kommunikáció (hány és milyen csoportok), kommunikáció a közosséggel – PR. A kommunikáció milyen szintje szükséges, mikor szükséges és mi a kommunikáció célja (vagy alanya)? Foglalkozzunk a kommunikáció kezelésével is.

8.5.4 3. szakasz - A helyzetfeltárás elkészítése

A Részvételen Alapuló Helyzetfeltárás (RAH) módszer¹¹ alapja, hogy bevonja a kistérségi közösséget a saját helyzetének elemzésébe és megértésébe. Ez a módszer több annál, mint amikor szakértők információkat gyűjtenek, mert sokkal inkább felruhazza, felhatalmazza a helyi érintetteket a részvételen alapuló folyamat során a munka lefolytatására. Végül minden eszköz és megközelítés adott lesz ahhoz, hogy a folyamat bármikor megismételhető legyen, vagy más esetekben használják azokat. A folyamat minden lépését a helyi emberek végzik, vagy legalábbis részt vesznek benne.

¹¹ A 3. sz mellékletben található a módszer leírása.



Partnerséget építünk

Alakítsunk egy RAH koordinációs csoportot, amely koordinálja a részvételen alapuló találkozokat és workshopokat. A csoport olyan helyi aktivistákból álljon, akik érdekeltek, szakértők az adott területen.

Ezután alakítsunk tematikus munkacsoportokat, amelyek a helyzetfeltárás fő kérdéseire szakosodnak, mint a turizmus, a mezőgazdasági kistermelés, bortermelés, szolgáltató szektor, stb. Ezekben a csoportokban részt vehetnek a RAH koordinációs csoport tagjai, ám most egy bizonyos területre koncentrálnak. A tematikus csoportok interjúkat készítenek, csoportos találkozokat vezetnek, stb., és elemzik a megszerzett információkat. A csoportoknak részletes tervet kell készíteniük a találkozók első köréről. Egyéb, a felkészüléshez kapcsolódó tevékenységek: ellenőrzőlisták készítése, intézkedések a fegyelmezett csapatmunka eléréséhez (információk ellenőrzése), a legfontosabb informátorok megtalálása, stb.

A vidékfejlesztési tervezés, programozás segítségével hasonlóan nagy hatás érhető el, ha a gyakorlat célja egy helyi akcióterv létrehozása, amelyet programszinten finanszíroznak. Magyarországon eddig a LEADER-típusú kísérleti program volt az egyetlen, amely programszintű finanszírozást nyújtott; ez folytatódik majd az AVOP keretében. A helyi akciócsoportok stratégiai és tevékenységtervében az intézkedéseket egyforma területen/jelleggel működő és/vagy szinergikus hatással bíró egyéni vagy közös projekteken keresztül kell megvalósítani. Az egyes projektek koordinációját a terv vagy program, és a speciális végrehajtási szabályok (animálás, projektek generálása, segítségnyújtás és tanácsadási szolgáltatás a potenciális projekttulajdonosoknak, stb.) biztosítják, amelyek nagymértékben javítják a terv hatékonyságát.

8.5.5 4. szakasz - Kistérségi jövőkép kialakítása

A jövőkép kialakítása az egyik módja annak, hogy a jövőben elérendő közös céloknak és a különböző érdekeknek közös kiinduló alapot találjunk. A jövőkép kialakítását megelőzően hasznos lehet a lehetséges forgatókönyvek értékelése, azaz a külső és belső trendek függvényeként a térség lehetséges fejlődési útjainak megvizsgálása. Ez nyilván magában foglalja az esetleges negatív irányokat is. A jövőkép alapján

Partnerséget építünk

azonosíthatjuk azokat a tevékenységeket, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a fejlődést a jövőképeknek megfelelő irányba mozdítsuk elő.

Az egyes jövőképekből ki kell alakítani egy közös, mindenki által osztott jövőképet. Lehet több jövőkép is, amelyek különböző területekre összpontosítanak: pl. „társadalmi”, „vállalkozói”, vagy a „részvétel számára szóló” jövőképek.

A jövőkép-építő workshop menetrendje

Idő	Tevékenység	Módszer
30-45 perc	Visszacsatolás a RAH-ról.	- Adjunk rövid visszacsatolást a részvételen alapuló helyzetelemzésről azoknak, akik nem vettek benne részt, vagy csak a folyamat egy részét ismerik. - Ezután kérjük meg a tematikus munkacsoportokból személyeket, hogy röviden mutassák be az eredményeket. Ennek tartalmaznia kell a „puha” információkat is, a résztvevők általános hozzáállásával, az informális konfliktusokkal stb. kapcsolatban.
60 perc	A forgatókönyvek elemzése.	- Kis csoportokban vázoljunk fel három különböző forgatókönyvet. A kis csoportok a forgatókönyveket nagyobb (kb. A5-ös méretű) kártyákra írják fel (kártyaként egy forgatókönyv). Néhány forgatókönyv általában negatív, ám ne ragadjunk le ott, hogy csak egy pozitív és egy negatív forgatókönyvet vázolunk fel. A legjobb esetben több forgatókönyv van, ahol mindegyik egy lehetséges fejlődési irányt mutat be. A forgatókönyveknek tartalmazniuk kell: 1. egy beszédes, tömör címet, 2. egy rövid leírást, valamint 3. az előrejelzett forgatókönyvhöz vezető külső és belső tényezők listáját. - Minden kis csoportból egy személy röviden bemutatja a csoport forgatókönyveit. A facilitátor ekkor csoportosítja a hasonlókat és kialakít néhány (általában 3-5) közös forgatókönyvet a térség számára.
60 perc	Jövőkép generálása.	- Kérjük meg a kis csoportokat, hogy írják le, milyennek szeretnék a jövőt. A legfontosabb kérdés: Milyennek szeretném látni a térséget 5 (10) év múlva? Lehetséges ezt a feladatot képzeleten alapulva is megoldani. Például, megkérhetjük a résztvevőket, hogy képzeljék el, hogy konferencián tartanak előadást a jövőben arról, hogy miért volt sikeres a fejlesztési folyamat a térségben. Próbáljanak meg optimisták, ám realiztikusak lenni. - Minden csoport előállhat egy örült ötlettel is. Ez segít a kreativitás és a jó hangulat fenntartásában.
30 perc	A követendő kulcsfontosságú tevékenységek/stratégiák (konkrét célok) meghatározása	- Kérjük meg az embereket, hogy határozzanak meg legalább 5 kulcsfontosságú tevékenységet, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a jövőkép teljesüljön, valamint határozzák meg a tevékenységért felelős szervezeteket. A kis csoportok használhatják a „gondolati térkép” (mind mapping) technikát (lásd 3.1.8 alfejezet) a folyamat felgyorsítására. Kérjük meg a csoportokat, hogy írják le a jövőképeket egy bemutatópapírra. - Minden lapon a következőknek kell szerepelniük: – legalább 5 fontos változás, amit a csoport 5-10 éven belül látni szeretne, – legalább 5 elvégzendő tevékenység, a felelős intézmény/személy megnevezésével együtt, valamint – egy örült ötlet. - Minden csoportból kérjük meg valakit, hogy mutassa be a saját lapjukat.

8.5.6 5. szakasz - A stratégia kidolgozása

A stratégia (vagy stratégiai program) tartalmazza az összes célkitűzést és a jövőkép elérése érdekében elvégzendő tevékenységet. A részvételen alapuló folyamat során



Partnerséget építünk

a stratégia és a meghatározott vizsgálandó beavatkozási területekre vonatkozó alprogramok a részvételen alapuló helyzetelemzésen alapulnak.

Azokat a fő területeket, amelyekkel a stratégiának foglalkoznia kell (alprogramok), a Fókuszáló műhelymunkán határoztuk meg, míg a legfontosabb konkrét területeket és tevékenységeket a RAH és a jövőkép-tervező tevékenységek során azonosítottuk. A stratégia kidolgozása a korábbi fázisokra épít.

Stratégiai műhelymunka menetrendje

Idő	Tevékenység	Módszer
60 perc	Az alprogramok bemutatása.	- A munkacsoportok bemutatják az alprogramokat (tevékenységeket és operatív célokat) a szélesebb közönségnek
30 perc	A módszerek értékelése.	- Kérjük meg a munkacsoportokat, hogy írják le a sikereket és a tanulságokat a részvételen alapuló tervezési technikákkal kapcsolatban. Kérjük meg, hogy értékeljék a facilitációs képességeik fejlődését, és mondják meg, hogy milyen tanácsot adnának azoknak, akik hasonló folyamatot szeretnének végrehajtani.
30 perc	Általános elképzelések a végrehajtásról.	- Mutassuk be az alprogramok végrehajtásra vonatkozó megközelítést a tevékenységeken keresztül. Magyarazzuk el a projektek előkészítését, a pénzügyi támogatások elnyerésének módjait és az együttműködés fontosságát.
60 perc	Cselekvési terv elkészítése.	- Generáljunk partnerséget és motivációt azzal, hogy az alprogramok konkrét cselekvéseihez akciócsoportokat hozunk létre. A lehető legnagyobb mértékben vonjuk be a vállalkozókat és az alstratégiai kidolgozásában résztvevőket. - Dolgozzunk ki egy cselekvési tervet a prioritásoknak megfelelően. Döntsünk a következőkről: - az egyes tevékenységekért felelős személyek vagy testületek; - mikor hajtandók végre a tevékenységek, és - körülbelül mennyibe kerül és mik a rendelkezésre álló források. - Jelöljük ki a mérföldköveket. Osszuk fel a felelősségeket.
30 perc	Zárás.	- Zárjuk le a részvételen alapuló tervezés folyamatát. Hangsúlyozzuk, hogy a folyamat folytatódik, és hogy a projekt vége nem jelenti a folyamat végét.

8.5.7 6. szakasz - Végrehajtás

Igazán nagy kihívás, hogy a dokumentált stratégia legjobb felhasználási módját találjuk meg. Fennáll ugyanis a veszély, hogy stratégiánk egy asztalfiókban vagy polcon végzi, tulajdonképpen megvalósítás nélkül. Ezért nagyon fontos, hogy megtervezzük, facilitáljuk és folyamatosan megerősítsük a végrehajtási fázist. A végrehajtás módja a finanszírozási szerkezet szerint változhat. A legtöbb esetben az integrált programokat nagyon sok forrásból finanszírozzák. Ez a stratégia végrehajtását bonyolulttá és kockázatosná teszi, mivel a hozzáférhető támogatási rendszerek folyamatosan változnak és nagy a verseny a jelentkezők között. Vannak azonban olyan





Partnerséget építünk

programalapú támogatási rendszerek (pl. a LEADER+), amelyeknek nincs szüksége forrásfeltáró tevékenységekre, hanem ehelyett széleskörű intézményi és partnerségi koordinációt igényelnek. A sok projekt és az azokhoz kapcsolódó tevékenységek lehetővé teszik a stratégia megvalósítását. A projekteknek jól átgondoltnak kell lenniük és integrálni kell őket a térségben kidolgozott egyéb stratégiákba és szakpolitikákba.

8.5.8 Folyamatos fázisok - Kapacitásépítés, monitoring és értékelés, tanulás

A részvételen alapuló tervezési folyamat célja nem csak az, hogy jó stratégiát készítsünk, és hogy végrehajtsunk néhány projektet, hanem az is, hogy fejlesszük az önmenedzselt fejlesztési tevékenységek és tervezés helyi kapacitásait. A folyamat véget ér, ám a hagyományos fejlesztési projektektől eltérően a tudás helyi kezekben marad, így a további fejlődés érdekében hasznosítható. A kapacitásépítés tehát nagyon fontos eleme a részvételen alapuló tervezésnek.

A kapacitásépítés leghatékonyabb módja a „csinálva tanulás” módszere. Ennek érdekében kis munkacsoportokat szervezzünk a folyamat minden fázisában, amelyekben a helyi emberek vezetik le és végzik el a tulajdonképpeni munkát.

Kapacitásépítés a folyamat során

Mikor	Mit	Kinek
Szakasz: Indulás	- A részvételen alapuló tervezés ismertetése, bevezetés a részvételen alapuló technikákba és a facilitációs képességekbe, egy workshop levezetésének ismertetése	A projekt helyi fő csoportja
Szakasz: Helyzetfeltárás	- Képzés a részvételen alapuló technikákról és facilitációs képességekről - Az eredmények elemzésének és összegzésének eszközei	RAH munkacsoportok
Szakasz: Jövőkép-tervezés	- A jövőkép-tervező műhelymunkán használt módszerek és eszközök	RAH munkacsoportok
Szakasz: A stratégia kidolgozása	- A felhasználandó módszerek és eszközök, világos meghatározások. A jó stratégia ellenőrzőlistája.	Tematikus munkacsoportok
Szakasz: Végrehajtás	- A projektötletek kidolgozásának módszerei és eszközei. Egy projekt kidolgozásának ellenőrzőlistája. - A finanszírozásra irányuló pályázatok írásának általános know-how-ja. - A finanszírozási lehetőségek ismertetése.	Tematikus munkacsoportok, projekt-gazdák

Egy tervezési vagy végrehajtási folyamat hatékony monitoringjához különböző rendszerekkel kell rendelkezni. Szükség van többek között a különböző mutatók monitoringjához megfelelő eljárásokra, az információk tárolására és elemzésére





Partnerséget építünk

szolgáló módszerekre, valamint az eredmények hatásait vizsgáló megbeszélésekre. Nagyon sok esetben a monitoring és az értékelés azért fullad kudarcba, mert a szükséges rendszerek nem állnak rendelkezésre. A jó monitoring és értékelési folyamathoz szisztematikus és módszertani megközelítésre, valamint kreativitásra van szükség.



Partnerséget építünk

9 Felhasznált irodalom

- Allan Brown and Iain Bourne (1995): The social work supervisor. Supervision and power: an anti-oppressive perspective. (ford. Németh László)
- Arthur R. Tenner — Irving J. DeToro (1996): Teljes körű minőségmenedzsment. Műszaki Könyvkiadó
- Dávid János — Mátyási Sándor — Tajti József: Projekt menedzsment kézikönyv.
www.3kconsens.hu/files/Projekt%20menedzsment%20kezikonyv.pdf
- George Chabrzyk — Mark Foley — John Bedingfield (2003): Strukturális és Kohéziós Alapok Működési Kézikönyv. Nemzeti Fejlesztési Terv és EU Támogatások Hivatala
- Hobbs, Peter (2000): Projektmenedzsment. Scolar Kiadó, Budapest
- Az EU Strukturális Alapjai által finanszírozott programok értékelésének módszertana. MEANS füzetek (1999) VÁTI Kht.
www.terport.hu/webfm_send/273
- Az EU pályázatok rendszere és projektmenedzsmentje (2004). Nemzeti Fejlesztési Hivatal Strukturális és Kohéziós Alapok Képzéskoordinációs Központ (SAKK), Budapest
- Katz Katalin (2007): „Etika” előadása a szupervízor képzésben –2007. január 31- február 2. - jegyzet
- Ken Blanchard — John P. Carlos — Alan Randolph (1998): Empowerment a felelősség hatalma. SHL Hungary kft.
- Kohéziós Alap projektek Menedzsment Egységeinek létrehozása – Útmutató (2005). Nemzeti Fejlesztési Hivatal megbízásából,
www.nfu.hu/download/1199/pme_050728.pdf
- Projektciklus-menedzsment, <http://hu.wikipedia.org/wiki/Projektciklus-menedzsment>
- Simone van Vugt és Mundie Salm (2005): Az integrált vidékfejlesztés gyakorlata Magyarországon. Kézikönyv a részvételen alapuló tervezéshez. Magyar Regionális Fejlesztési és Urbanisztikai Közhasznú Társaság (VÁTI), Regionális Kutatások Központja Közép- és Észak-Magyarországi Tudományos Intézete (RKK), Magyarország; Kormányzati Föld- és Vízgazdálkodási Szolgálat (DLG), Nemzetközi Mezőgazdasági Központ (IAC), Hollandia





Partnerséget építünk

10 Melléklet

10.1 Átmeneti Támogatás

Az Unió ideiglenes pénzügyi támogatást (Átmeneti Támogatás, vagy Transition Facility) nyújt az új tagállamoknak a csatlakozástól 2006 végéig. Az Átmeneti Támogatás a közösségi jogszabályok végrehajtására, érvényesítésére, továbbá az igazgatási kapacitás fejlesztésére és megerősítésére, valamint a bevált gyakorlat kölcsönös cseréjének előmozdítására szolgál. A támogatás alapvetően a PHARE programozás meghosszabbításának tekintendő.

A támogatás azt az igényt szolgálja, hogy az intézményi kapacitást olyan területeken erősítsük meg, amelyek a strukturális alapokból nem finanszírozhatóak. Ebből adódóan a támogatás a következő területekre terjed ki:

- bel- és igazságügy (az igazságszolgáltatási rendszer megerősítése, külső határok ellenőrzése, korrupcióellenes stratégia, a bűnüldözési kapacitásai erősítése);
- pénzügyi ellenőrzés;
- a Közösség pénzügyi érdekeinek védelme és a csalás elleni küzdelem;
- belső piac, a vámuniót is beleértve;
- környezet;
- élelmiszerbiztonsághoz kapcsolódó állat-egészségügyi és igazgatási kapacitások fejlesztése;
- mezőgazdasági és vidékfejlesztési igazgatási és ellenőrzési rendszerek, beleértve az integrált igazgatási és ellenőrzési rendszert (IIER);
- nukleáris biztonság (a nukleáris biztonságért felelős hatóságok eredményességének és szakmai képességeinek, valamint az ezeket támogató műszaki intézményeknek az erősítése, a radioaktív hulladék-gazdálkodásért felelős hatóságok támogatása);
- statisztika;

Partnerséget építünk

- a közigazgatás erősítése a Bizottság átfogó jellegű ellenőrző jelentésében megjelölt azon szükséges területeken, amelyekre a strukturális alapok támogatásai nem terjednek ki.

Az Unió által a tagországoknak összesen szánt átmeneti támogatás a következő (1999. évi árfolyamon számolva):

2004: 200 Millió Euró

2005: 120 Millió Euró

2006: 60 Millió Euró

Az intézményfejlesztési projekteknek - a megelőző évek gyakorlatához hasonlóan - az ország Európai Unióhoz történő csatlakozásának felkészülését kell közvetlenül alátámasztaniuk, segíteniük.

Általános megjegyzések

- *Célok:* Az Átmeneti Támogatás célja az adminisztratív és az intézményi kapacitás megerősítése azokon a területeken, amelyek felkészültsége elmarad a jelenlegi tagállamokétól. Elvben a Csatlakozási Szerződésben meghatározott területek mindegyikén felhasználható (lásd a fenti felsorolást), de mindennek előtt azon hiányosságok gyors és célzott fölszámolásához kíván segítséget nyújtani, amelyeket a 2003 novemberében a Bizottság által elkészítendő Átfogó Monitoring Jelentés tárt.
- *Finanszírozás:* A Csatlakozási Szerződésben meghatározott évenkénti összegek egy részét a Bizottság - a jelenlegi Phare gyakorlatnak megfelelően - több tagállamra kiterjedő, ún. *multi-beneficiary* programokra különíti el. Az ezután megmaradó pénzösszeg fölosztása szintén megfelel a Phare-szabályoknak: kb. a felét az új tagállamok között egyenlő arányban osztják föl, a másik felét pedig a népesség és az egy főre jutó GDP alapján arányosítva.
- *Koordináció más támogatási programokkal és alapokkal:* Az Átmeneti Támogatásból finanszírozott intézkedések nem részesülhetnek támogatásban sem az előcsatlakozási (PHARE, ISPA, SAPARD), sem a Strukturális és Kohéziós Alapokból, továbbá a Schengen Facility-ből sem.



Partnerséget építünk

Programozás

- *A megközelítés:* Az Átmeneti Támogatás alapvetően a PHARE programozás meghosszabbításának tekintendő. Elsősorban a bizottsági monitoring során föltárt intézményfejlesztési hiányosságok pótlását célzó intézkedések, valamint a közösségi joganyag alkalmazásához szükséges kisebb volumenű eszközbeszerzések finanszírozhatók belőle. Másodsorban lehetőség van olyan intézkedések támogatására is, amelyek az Action Plan-ben szereplő, ám a csatlakozásig nem pótolta, illetve az új közösségi joganyag átvétele során jelentkező hiányosságok orvoslását célozzák.
- *Nemzeti Programok:* A PHARE évenkénti programozását az Átmeneti Támogatás teljes élettartamára szóló programozás váltja fel, azaz 2004-ben meg kell határozni a három év során támogatandó projektek körét. A programozás rugalmasságát biztosítja ugyanakkor, hogy a pénzügyi megállapodások évenként születnek, és az egyes évek elején lehetőség van a korábbi indikatív tervezés módosítására. (A 2004. évre vonatkozóan a kezdeti tervezés értelemszerűen nem indikatív, hanem végleges.)
- *Speciális prioritások:* Különös prioritást élveznek a következő területek:
 - korrupcióellenes harc koordinációs intézményrendszere;
 - nukleáris biztonság;
 - Átmeneti Támogatás köztes értékeléseinek lebonyolítása (tagállami felelősség - a nemzeti programozás során figyelembe veendő).
- *Horizontális programok:* A következő, eddig PHARE-finanszírozású horizontális/multi-beneficiary programok folytatódnak az Átmeneti Támogatás keretében:
 - TAIEX (információs és képzési program)
 - Sigma (kormányzati reform program)
 - Statistics (statisztikai együttműködési program)
- *Időbeli ütemezés:* A nemzeti programozás 2003-ban elkezdődött, a Bizottság Átfogó Monitoring Jelentését figyelembe véve. 2004 elején a PHARE Management Bizottság elé kell terjeszteni a 2004. évi végleges, valamint a 2005. és 2006. évi indikatív terveket. A 2004. évi projektek olyan





Partnerséget építünk

részletességgel kell elkészíteni, hogy azok elfogadásuk után azonnal pályáztathatók legyenek.

- *Feladatmegosztás:* A Bizottság célszerűnek és kívánatosnak tartja a jelenleg működő Phare-struktúra fönntartását.
- *Társfinanszírozás:* A PHARE szabályokhoz hasonlóan a beruházási projektek esetében kötelező a nemzeti társfinanszírozás, és a közösségi hozzájárulás a program egészében nem haladhatja meg a 75%-ot.

Végrehajtás

- *Horizontális programok:* Végrehajtásuk - a jelenlegi PHARE eljárásrendhez hasonlóan - központilag történik.
- *Nemzeti programok:* Végrehajtásuk az ún. megosztott menedzsment eljárásrendje szerint zajlik majd, a következő feltételekkel:
 - Az új tagállamokban csak azok a Végrehajtó Ügynökségek vehetnek részt a végrehajtásban, amelyek esetében a Bizottság lemondott az ex-ante ellenőrzés jogáról az előcsatlakozási alapokra vonatkozóan.
 - Az új tagállamok felelőssége az időközi értékelések és a monitoring lebonyolítása. A Bizottság meghívottként részt vesz a monitoring eljárásban.
 - Az ex-post ellenőrzés és - szükség esetén - a 438/2001. ET rendelet szerinti pénzügyi korrekciók a Bizottság felelősségi körébe tartoznak.
- *Eszközök:*
 - Twinning és Twinning Light projektek;
 - Technikai segítségnyújtás;
 - Kisebb volumenű eszközbeszerzések társfinanszírozása.
- *Folyósítás:* Alapvetően a PHARE-eljárásrenddel megegyezően történik, azzal az eltéréssel, hogy az előleg összege arányosan nagyobb, a részletek száma pedig kisebb lesz.



Partnerséget építünk

10.2 Előcsatlakozási Alapok

Az Európai Unióba belépni kívánó országok számára három előcsatlakozási program áll rendelkezésre, az ISPA, a SAPARD és a PHARE.

Az ISPA a csatlakozás előtti strukturális politika eszköze, ami a környezetvédelmi és közlekedési projektek támogatását biztosítja. A SAPARD az a speciális csatlakozási program, ami a fenntartható mezőgazdaság- és vidékfejlesztés számára ad segítséget. A PHARE programok már 1990 óta futnak hazánkban intézményépítésre és a beruházások támogatására koncentrálva.

A PHARE a strukturális alapok előfutára, míg az ISPA a kohéziós alapoké, a SAPARD pedig a mezőgazdasági alapoké. 2000-től kezdődően a PHARE főként a gazdasági és szociális kohézióra összpontosít, súlyt helyezve az intézményépítésre, különös tekintettel a "twinning" programra és a kapcsolódó támogató befektetésre. A "twinning" program lehetővé teszi magyar szakembereknek, hogy európai uniós kollegáikkal együtt dolgozva növeljék intézményeink hatékonyságát. A "twinning" programot az országos szinten túl fokozatosan kiterjesztik az olyan regionális hatóságokra is, mint a fejlesztő ügynökségek és az önkormányzatok. A PHARE a továbbiakban már nem ad befektetési támogatást a közlekedés, a környezet, illetve a vidékfejlesztés számára, mivel ezek a területek teljes mértékben a másik két eszköz illetékességéhez fognak tartozni.

A 2000-től alkalmazott új eszközök jelentős változást hoztak: a korábbi egy helyett három előcsatlakozási program működik, kétszer akkora pénzalappal. Problémákat okozhat azonban, hogy a három eszköz teljesen eltérő szabályokkal működik.

- ISPA
- SAPARD
- PHARE

Kohéziós Alap (az ISPA program folytatása) - Általános ismertető

Definíció és célok

Létrehozásáról a Maastrichti Szerződés rendelkezett. A Szerződés értelmében "a Tanács 1993. december 31-ig létrehoz egy Kohéziós Alapot, hogy a

Partnerséget építünk

környezetvédelemmel és a transzeurópai hálózatokkal kapcsolatos projektekhez pénzügyi támogatást nyújtson a közlekedési infrastruktúra területén."

Célja szerint a Közösség legszegényebb tagállamai számára, a reálszféráik konvergenciáját kell támogatni a monetáris unióra való felkészülés időszakában. Erősíteni kell a gazdasági és társadalmi kohéziót, valamint csökkenteni a különböző régiók közötti, a fejlettségi szintben meglevő különbségeket. A maastrichti konvergencia-kritériumok kizárólag a pénzügyi feltételek teljesítését írják elő, amelyek teljesítése, elsősorban a költségvetési hiányra vonatkozó előírásé, a hosszú megtérülési idejű projektek elhalasztására ösztönöz. A Kohéziós Alap célja éppen az, hogy ezen dilemmákat a költségvetési deficit növekedése nélkül, de a környezet további romlását elkerülve oldja meg. A projekt átlagos megtérülési ideje a két kiválasztott célterületnél, a közlekedésnél és a környezetvédelemnél a legnagyobb.

A Kohéziós Alap azon EU tagállamok számára elérhető, amelyek 1 főre eső vásárlóerő-paritáson számított GNP-je nem éri el a közösségi átlag 90%-át. Ez a feltétel a csatlakozni kívánó országok mindegyikére teljesül.

A környezetvédelmi és a közlekedési infrastruktúrára vonatkozó beruházások között ugyanúgy, ahogy az ISPA-nál, egyensúlyt állapítanak meg.

Ahogy az ISPA esetében látható, a négy, Kohéziós Alap támogatására jogosult tagállam (Görögország, Írország, Portugália és Spanyolország) a 1164/94 számú, és az azt módosító 1264/99 számú rendeletben is nevesítve szerepel. A 2000–2006 közötti időszakban leköthető összes forrás 18 milliárd euró.

A Kohéziós Alapon belül a Környezetvédelmi Szektorstratégiát és a Közlekedési Szektorstratégiát a Közreműködő Szervezeteknek kell elkészíteniük, és a Kohéziós Alap Irányító Hatóság hagyja jóvá, majd juttatja el az Európai Bizottsághoz. Minden projektjavaslatot külön-külön kell az Európai Bizottság elé terjeszteni.

A pályázati dokumentáció három változatban létezik:

- a környezetvédelmi projektek számára;
- a közlekedési projektek számára; valamint
- a technikai segítségnyújtás igénylésére készült dokumentum.

Az elfogadhatónak ítélt projektpályázatokat a Bizottság egy alapos projektértékelésnek veti alá, vizsgálva, hogy az intézkedések mennyiben felelnek meg

Partnerséget építünk

a részletes kritériumoknak. A bizottsági szervek közötti első köröztetés során a Bizottság érintett szerveinek nyílik lehetősége arra, hogy a javaslatához alapvető megjegyzéseket fűzzenek. Ez további elemzéshez és megbeszélésekhez vezet, együttesen a kedvezményezett országok hatáságaival, melyek célja a projekt néhány pontjának tisztázása, illetve a projekt koncepciójának véglegesített megfogalmazása. A bizottsági szervek közötti egyeztetések második körének célja, hogy a Bizottság valamennyi szervének egyetértését elérjék.

A projektértékelés alapvető szempontjai a következők:

- Gazdasági és Szociális hasznok;
- Hatékony menedzsment;
- Hozzájárulás a Közösség környezet-politikájának alkalmazásához;
- Hozzájárulás a Transz-európai Hálózatokhoz és közösségi közlekedéspolitikához;
- A környezetvédelem és a közlekedés közötti megfelelő egyensúly;
- A lehetséges alternatív finanszírozási források figyelembevétele.

Pályázati eljárás

A kedvezményezett országok mindegyikének be kell nyújtania a Tanácshoz a konvergencia-kritériumok teljesítésére irányuló, és a túlzott kormányzati deficit elkerülésére céljából tervezett konvergencia-programot.

Nemzeti ISPA szektorstratégia helyett [Kohéziós Alap Stratégiát](#) kell készíteni, ügyelve az összhang biztosítására a Nemzeti Fejlesztési Tervvel.

A Kohéziós Alap és ISPA projektciklus a tervezéstől a lebonyolításig - a fent és a továbbiakban is hangsúlyozott eltéréseken kívül - gyakorlatilag megegyezik.

Kifizetés ütemezése

Előlegként a támogatás 20%-át fizetik, a közösségi támogatás engedélyezéséről szóló határozat elfogadásakor, illetve a közbeszerzésre vonatkozó szerződések aláírása után. Amennyiben a projekt kielégítően halad a befejezése felé, közbenső kifizetéseket lehet alkalmazni az igazolt és ténylegesen kifizetett költségek megtérítésére; ezek összege azonban nem lépheti túl az engedélyezett teljes támogatás 80%-át (indokolt esetekben 90%-ig emelkedhet). A záró egyenleget a projekt sikeres végrehajtása és a zárójelentés benyújtása után fizetik ki.

Partnerséget építünk

Jogosultság

Fontos megjegyezni, hogy az ISPA-támogatásra jogosult tagjelöltekkel szemben az ISPA-t létrehozó rendelet az adott ország makrogazdasági mutatóira vonatkozó feltételt nem tartalmaz. Az előcsatlakozási eszközök folyósítása csupán a megítélt maximum értékek által korlátozott, míg a Kohéziós Alapból kapott összes évi támogatás és a Strukturális Alapok keretében nyújtott támogatás nem haladhatja meg az ország GDP-jének 4%-át.

Az Alap összes erőforrásainak indikatív elosztása figyelembe veszi, az ISPA-hoz hasonlóan:

- az adott ország népességét,
- egy főre jutó GNP adatokat,
- az adott területen a nemzeti jólétben bekövetkezett fejlődést,
- társadalmi-gazdasági tényezőket.

Retorziók

Abban az esetben, ha egy tagállam a támogatásra alkalmatlanná válik, a Kohéziós Alap erőforrásait ennek megfelelően csökkentik. Ez tehát szintén szigorúbb kikötés, hiszen ISPA esetén amennyiben valamely tagjelölt már nem jogosult a támogatásra - azaz tagállammá vált -, a rá eső összeg a többi jogosult ország között kerül felosztásra. További korlátozás az ISPA-hoz képest, hogy a rendelet értelmében a Kohéziós Alap egyetlen új projektet vagy részprojektet sem finanszírozhat a tagállamban, ha az nem teljesítette a kormányzati deficitkorlát túllépésének elkerülését szorgalmazó feltételeket.

Akárcsak az ISPA-nál a 1265/1999/EK június 21-i Tanácsi Rendelet kimondja, hogy megfelelően indokolt esetek kivételével a projekt, projektcsoport vagy projektszakasz számára engedélyezett támogatást vissza kell vonni, ha a támogatás engedélyezéséről szóló határozatban jelzett indulási dátumától, vagy ha az későbbi időpont, jóváhagyásának dátumától számított két éven belül a végrehajtást nem kezdték el.

Partnerséget építünk

Támogatás mértéke

A támogatás mértéke az állami, illetve hasonló kiadások 80-85%-a. Ez a támogatási arány magasabb, mint ISPA projektek esetében. A támogatás mértéke azonban - ISPA-hoz hasonlóan - csökkenthető a projekt által termelt bevétel és a "szennyező fizet" elv alkalmazására való tekintettel.

Akárcsak az ISPA-nál, egy projekt csak egy Alap támogatásából részesülhet egy időpontban. Tehát egy ISPA projektet se támogathat egyidejűleg a PHARE vagy a SAPARD program; illetve egy Kohéziós Alap projekt sem lehet egyidejűleg a Strukturális Alap kedvezményezettje.

Projektre vonatkozó kitételek

Míg az ISPA esetében - főszabályként - a projekt minimális mérete 5 millió euró, a Kohéziós Alap esetében ez az összeg 10 millió euró.

Hasonlóan ISPA-hoz, a projekt nagyságrendjének meghatározásánál kitétel, hogy jelentős hatással bírjon a környezetvédelem területén, illetve a transzeurópai infrastruktúra hálózatok fejlesztésében.

A kilencvenes évek óta az EU közlekedéspolitikájának fő célja:

- a távolsági közlekedés és szállítás súlypontjának áthelyezése a közutakról a vasútra;
- a helyi közlekedés súlypontjának áthelyezése a magánautókról a tömegközlekedési eszközökre;
- a légi kikötők fejlesztése;
- a közlekedési hálózatok hatékonyságának, gyorsaságának növelése.

Az EU környezetpolitikája ezzel összhangban:

- a levegő szennyezettségének mérséklése;
- a szilárd hulladék kezelése;
- a vízminőség javítása;
- az ivóvízellátás fejlesztése.

Jelentéstétel

Mind az ISPA, mind a Kohéziós Alap esetében a Bizottság évente jelentést készít az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, a Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a



Partnerséget építünk

Régiók Bizottságának. A jelentésre vonatkozóan a hivatalos véleményt az Európai Parlament készíti el.

A Közeljövő Kihívásai

Közbeszerzés

Ahogy az ISPA Pénzügyi Megállapodás előírja, a tendereztetés és a szerződéskötés részletes eljárási rendjét az ISPA esetében a Bizottság Decentralizált Végrehajtási Rendszer (Decentralized Implementation System, DIS), a Gyakorlati Útmutató (Practical Guide, PRAG) és a Mérnöktanácsok Nemzetközi Szövetségének (Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils, FIDIC) kézikönyvei szabályozzák. A tendereztetés és a szerződéskötés az előbb említett könyvek szabályainak megfelelően a Bizottság előzetes jóváhagyását igényli mindenfajta közbeszerzés és eljárás esetében (pl. tenderdosszié, tenderértékelés, értékelő jelentés, szerződések, stb.). Az Európai Bizottság jelenlegi elképzelései szerint az ISPA program végrehajtásánál a kibővített decentralizáció rendszerére kívánnak áttérni, bevezetve egyúttal az utólagos ellenőrzés intézményét is. Ehhez mindenekelőtt a megfelelő intézményi struktúra felállítása és működtetése szükséges. Az intézményrendszer átvilágítása a bizottsági szervekkel együttműködve elkezdődött, majd "képesé tétele" a kibővített decentralizációra, az EDIS-re (Extended Decentralized Implementation System). Az EDIS-re való áttérés első fázisának - a hiányosságok felmérése (gap assessment) - elkészítéséhez a Kormányzati Ellenőrzési Hivatal (KEHI) az EU Bizottság által módszertani dokumentumként kiadott munkaanyag kérdőíveit használta fel. A megállapított hiányosságok alapján valamennyi érintett - így a Nemzeti Fejlesztési Hivatal, a Pénzügyminisztérium, a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium, valamint a Környezetvédelmi és Vízügyi Minisztérium is - elkészítette az ezek kiküszöbölésére vonatkozó intézkedési tervét, melyeket a KEHI 2002 májusában véglegesített. A második fázis a hiányosságok pótlását (gap filling) jelentette a jóváhagyott intézkedési tervek alapján. Ez a szakasz 2003. január végén zárult le. A harmadik szakasz, belső audit (compliance assessment) 2003 februárjában kezdődött és nyár végén zárult le. Ezt követi a negyedik, egyben befejező szakasz, felkészülés a Bizottság döntésére (preparation for Commission decision).

Partnerséget építünk

Intézményfejlesztés

Az intézményi felkészülés másik eszköze a HU/2001/IB/SPP/2 Kovenant. Ennek keretében ír és görög szakértők segítik azon intézmények felkészülését a csatlakozásra, amelyek kulcsszerepet fognak játszani a Kohéziós Alapból nyert támogatás felhasználásában. Röviden összefoglalva a projekt céljai:

- közreműködés és segítségnyújtás az EDIS folyamatban;
- a Kohéziós Alap sikeres felhasználásához szükséges szaktudás átadása;
- segítségnyújtás a jogharmonizációban, szükséges eljárásrendek kidolgozásában;
- az abszorpciós-képességünk maximalizálása érdekében Kohéziós Alap projektek előkészítése.

10.3 Részvételen alapuló helyzetelemzés (RAH) módszertana

A részvételen alapuló (vidéki) helyzetfeltárás (angolul: Participatory rural appraisal, PRA) a helyi problémák elemzésének egy megközelítése és kísérleti megoldások kidolgozása a helyi érintettekkel. A csoportalapú elemzés során a vizualizációs módszerek széles skáláját használja fel a társadalmi és környezeti problémák térbeli és időbeli aspektusainak vizsgálatára. Az elemzés elsősorban közösségi szinten zajlik, de egyre többet használgják magasabb szintű problémák elemzésére is.

A RAH az 1970-es, '80-as években különböző területeken alkalmazott helyzetfeltáró módszerekből (pl. 'agrár-ökológiai rendszerelemzés', 'vidéki gyors elemzés') formálódott ki, amelyek közös jellemzője a sokszínű és sokoldalú helyi tudás feltárásának és használatának szándéka külső facilitátorok (segítők) közreműködésével. Két, egymástól távol eső tervezési gyakorlat vezetett a RAH módszer felé: a 'külső' tervezői módszertan, amely szeretett volna túllépni a témáról közvetetten szerzett információk kizárólagos használatán; valamint a helyi (civil) aktivisták által végzett 'belső' fejlesztési tevékenység, ahol igény volt ezek társadalmi ideáljainak gyakorlatiasabbá tételére. A RAH-ot egyre többször függetlenül használják a közösségek, de alkalmazása mára annyira összetetté vált, hogy nehéz egy

Partnerséget építünk

módszertanról beszélni. A kifejezés maga félrevezető, mert a technikák kombinációja ugyanúgy alkalmas városi környezetben is, és nem korlátozódik a felmérésre; kapcsolódnak tervezési folyamatokhoz, valamint monitoring és értékelési folyamatokhoz is használják őket. A RAH módszertana lényegében struktúrát és gyakorlati ötleteket nyújt a problémák helyi, társadalmi részvételen alapuló elemzéséhez és az ezen alapuló együttgondolkodáshoz, tervezéshez. A közösségi visszajelzésre épülő technikák lehetővé teszik, hogy az érintettek széles rétegét lehessen bevonni a tervezési folyamatba. Egyre többször kapcsolják a részvételen alapuló tervezési folyamatokhoz (pl. a logikai keretmátrix-elemzés adoptált formáinak használatával). Bár a RAH elsősorban nem statisztikailag jelentős információk gyűjtésére szolgál, gyakran használják egyéb módszertanokkal együtt, így a hagyományos adatgyűjtés és -feldolgozás kiegészítője lehet.

Bár a RAH véghezvitelének nem létezik egyetlen helyes módja, van néhány alapvető elv és több mint 30 módszer a csapatmunka vezetéséhez, a mintavételhez, a megbeszélések strukturálására és az elemzés vizualizálására. A módszerek kombinációja és sorozata mindig kontextusban derül ki. Az „optimális tudatlanság” és a kapott eredmények háromszögesítése a munkát úgy irányítja, hogy felismeri azt az igényt, hogy eleget tudjunk anélkül, hogy mindent tudnánk, és biztosítsuk, hogy a kvalitatív információkat különböző forrásokból, különböző módszereket használva ellenőrizzük.

A RAH alapvető elvei a következők:

- beérkező és felhalmozódó tapasztalatok rendszeres összegzése és a folyamat további szakaszában ezek hasznosítása: ennek eredményeképpen lehetséges a feltáró folyamat fokozatos mélyítése, az érintett személyek motiválása és problémamegoldó készségük, kapacitásuk fejlesztése;
- különböző nézőpontok feltárása a csoportalapú elemzésben: a RAH egyértelműen a különböző egyéni és kollektív érintettek szükségleteinek feltárását célozza; ezek az érdekek ellentétesek is lehetnek egymással, de így válik teljessé a kép az adott helyzettel kapcsolatban;



Partnerséget építünk

- a facilitátorok kulcsfontosságú szerepe: az eltérő vélemények, nézőpontok feltárása gyakran a térségben megszokott kommunikációs formák megbontásának kihívásával jár, ami érzékeny facilitátori munkát kíván; ezt gyakran, főleg a folyamat kezdetén csak kívülről jövő személyek tudják hatékonyan végezni, de később egyre nagyobb szerepet kaphatnak ebben a helyiek is;
- szisztematikus és módszertanilag előkészített folyamat: fontos a RAH folyamatának alapos előkészítése (helyi kulcsszemélyek mozgósítása, motiválása stb.) annak érdekében, hogy a problémákat az érintettek minél szélesebb rétegeinek bevonásával lehessen majd vizsgálni;
- szituációfüggő: az egyedi társadalmi-fizikai körülmények feltárása szükségszerűen az adott helyzetnek leginkább megfelelő eszközök használatát jelenti.



Partnerséget építünk

11 Vonatkozó jogszabályok

11.1 Törvények

- 1959. évi IV. törvény a Polgári Törvénykönyvről (Ptk.)
- 1997. évi LXXVIII. törvény az épített környezet alakításáról és védelméről
- 2000. évi C. törvény a számvitelről
- 2001. évi CI. törvény a felnőttképzésről
- 2001. évi CXX. törvény a tőkepiacról
- 2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról
- 2003. évi XCII. törvény az adózás rendjéről
- 2004. évi XXXIV. törvény a kutatás-fejlesztésről és a technológiai innovációról
- 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról
- 2006. évi V. törvény a cégnyilvánosságról, a bírósági cégeljárásról és a végelszámolásról
- 2007. évi CLXXXI. törvény a közpénzekből nyújtott támogatások átláthatóságáról
- 2007. évi CXXVII. törvény általános forgalmi adóról
- 2009. évi CXXII. törvény a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről
- 2011. évi CLV. törvény a szakképzési hozzájárulásról és a képzés fejlesztésének támogatásáról
- 2011. évi CLXXXVII. törvény a szakképzésről
- 2011. évi CVIII. törvény a közbeszerzésekről
- 2011. évi CXC. törvény a nemzeti köznevelésről
- 2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról
- 2012. évi CCIV. törvény Magyarország 2013. évi központi költségvetéséről

11.2 Kormányrendeletek

- 102/2006. (IV. 28.) Korm. rendelet az Európai Unió által nyújtott egyes pénzügyi támogatások felhasználásával megvalósuló, és egyes nemzetközi megállapodások



Partnerséget építünk

alapján finanszírozott programok monitoring rendszerének kialakításáról és működéséről

- 22/2004. (II. 16.) Korm. rendelet a felnőttképzést folytató intézmények és a felnőttképzési programok akkreditációjának szabályairól
- 240/2006. (XI. 30.) Korm. rendelet a társadalmi-gazdasági és infrastrukturális szempontból elmaradott, illetve az országos átlagot jelentősen meghaladó munkanélküliséggel sújtott települések jegyzékéről
- 249/2000 (XII. 24.) Korm. rendelet az államháztartás szervezetei beszámolási és könyvvezetési kötelezettségeinek sajátosságairól
- 253/1997. (XII.20) Korm. rendelet az országos településrendezési és építési követelményekről (OTÉK)
- 311/2007. (XI.17.) Korm. rendelet a Kedvezményezett térségek besorolásáról
- 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról
- 37/2011 (III.22) Korm. rendelet az EU-s versenyjogi értelemben vett állami támogatásokkal kapcsolatos eljárásról és a regionális támogatási térképről
- 370/2011. (XII.31.) Korm. rendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről
- 4/2011. (I. 28.) Korm. rendelet a 2007–2013 programozási időszakban az Európai Regionális Fejlesztési Alapból, az Európai Szociális Alapból és a Kohéziós Alapból származó támogatások felhasználásának rendjéről
- 150/2012. (VII. 6.) Korm. rendelet az Országos Képzési Jegyzékről és az Országos Képzési Jegyzék módosításának eljárásrendjéről

11.3 Miniszteri rendeletek, utasítások

- 15/2008 (VIII.13.) SZMM rendelet a szociális és munkaügyi miniszter hatáskörébe tartozó szakképzések szakmai és vizsgakövetelményeiről
- A nemzeti fejlesztési miniszter 26/2012. (X.24.) NFM utasítása az egységes működési kézikönyvről
- 32/2012. (VI.8.) NFM rendelet a Társadalmi Megújulás Operatív Program prioritásaira rendelt források felhasználásának részletes szabályairól és egyes támogatási jogcímeiről
- 2/2010. (II. 16.) SZMM rendelet a felnőttképzési tevékenység megkezdésének és folytatásának részletes szabályairól



Partnerséget építünk

11.4 Közösségi szabályok

- A Tanács 2006. július 11-i 1083/2006/EK rendelete az Európai Regionális Fejlesztési Alap az Európai Szociális Alapra és a Kohéziós Alapra vonatkozó általános rendelkezések megállapításáról és 1260/1999/EK rendelet hatályon kívül helyezéséről
- A Bizottság 2006. december 8-i 1828/2006/EK Rendelete az Európai Regionális Fejlesztési Alapra, az Európai Szociális Alapra és a Kohéziós Alapra vonatkozó általános rendelkezések megállapításáról szóló 1083/2006/EK tanácsi rendelet, valamint az Európai Regionális Fejlesztési Alapról szóló 1080/2006/EK európai parlamenti és a tanácsi rendelet végrehajtására vonatkozó szabályok meghatározásáról
- Az Európai Parlament és az Európai Unió Tanácsának 2006. július 5-i 1081/2006/EK Rendelete az Európai Szociális Alapról és az 1784/1999 EK rendelet hatályon kívül helyezéséről
- Az Európai Parlament és az Európai Unió Tanácsának 2006. július 5-i 1080/2006/EK Rendelete az Európai Regionális Fejlesztési Alapról és a 1783/1999 EK rendelet hatályon kívül helyezéséről
- A Bizottság 1998/2006/EK rendelete az Európai Közösséget létrehozó Szerződés 87. és 88. cikkeiben foglaltaknak a csekély összegű (de minimis) támogatásokra való alkalmazásáról
- A BIZOTTSÁG 2008. augusztus 6-i 800/2008/EK rendelete a Szerződés 87. és 88. cikke alkalmazásában a támogatások bizonyos fajtáinak a közös piaccal összeegyeztethetőnek nyilvánításáról (általános csoportmentességi rendelet)
- AZ EURÓPAI PARLAMENT ÉS A TANÁCS 1982/2006/EK HATÁROZATA (2006. december 18.) az Európai Közösség kutatási, technológiafejlesztési és demonstrációs tevékenységekre vonatkozó hetedik keretprogramjáról (2007–2013)