|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **http://www.eco.u-szeged.hu/site/upload/2015/03/imreh_szabolcs1_80x119.png**  **Imreh Szabolcs** | Kapcsolódó kép  **10-12 perc** | Mottó:  *„Nincs értelme okos embereket felvenni, aztán megmondani nekik, mit csináljanak. Azért alkalmazzuk őket, hogy ők mondják meg nekünk, mi a teendő.”*  (Steve Jobs) |

**Uniós projektek menedzselése**

**10 fejezet 1 olvasólecke**

**Monitoring**

A leckében bemutatjuk az egyes tevékenységek indokoltságát és tartalmát. Elkülönítésre és egymással összevetésre kerül a monitoring, az ellenőrzés és az értékelés. Részletesen tárgyaljuk a monitoring tevékenységet

Kevés olyan szituáció van egy projektgazda életében, amelyik több ambivalenciát rejtene magában, mint mikor eldől, hogy projektje útjára indulhat, mikor megszületik a döntés, amely jóváhagyta, vagy éppen pályázók tucatjai közül kiválasztotta gondosan felépített és előkészített projektjavaslatát.

Az első pillanat mindenképpen valamiféle elégedettség, elvégre mindaz a munka, ami a projekt megtervezésével jár – és aminek összetettségéről és munkaigényességéről bizonyosságot szerezhettünk a korábbi előadások során –, elismerést nyert.

Azonban ez még korántsem sem jelenti azt, hogy elégedetten hátradőlhet, hisz a projektgazda számára ez a pillanat hozza el a valós kihívást is, ekkor kell szembesülnie a projekt végrehajtásának feladatával.

**A projekt előkészítése, tervezése, valamint a megvalósítás együtt biztosíthatják a projekt sikerességét.** Ezért értelemszerűen nem szentelhetünk kevesebb figyelmet a végrehajtás kérdéseinek, mint tettük ezt a tervezéssel és programozással. És valóban „hátradőlnünk” csak ezután lehet – feltéve persze, ha ezt az akadályt is olyan sikerrel vettük, mint az első lépést.

A projekt sikeres végrehajtása alapvetően két pilléren, a szervezeti–intézményi kereteken és az azon belül zajló folyamatok minőségén nyugszik. A projektvégrehajtáshoz kapcsolódó tevékenységek között is kiemelt jelentőséggel bír a monitoring, az ellenőrzés és az értékelés. E három feladatkör általában együtt kerül említésre, holott a fejlesztési tevékenységek életciklusában elég jól elkülöníthető szereppel és funkcióval rendelkeznek.

A monitoring, az értékelés és az ellenőrzés tehát azért is számíthat kiemelt figyelmünkre, mert a gyakorlatban számos probléma és nehézség, illetve a projekt megvalósításának tökéletlensége vezethet e tevékenységek nem megfelelő elkülönítése, illetve ennek következményeként valamelyik hiányos megvalósulása.

Míg a jelentősebb és összetettebb fejlesztési programok esetében a nagyobb végrehajtó szervezet, illetve ennek részletesebb funkcionális tagozódása tudja biztosítani a menedzsment-tevékenységek mindegyikének érvényesülését, az egyedi projektek esetében az egyes funkciókat ugyanazok az egységek, személyek láthatják el. **A tevékenységünk életciklusának menedzselése szempontjából azonban fontos, hogy a három tevékenység külön-külön, egyenként is teljes értékű egységként jelenjen meg abban,** így szükségesnek azok megfelelő értelmezése és egymástól való megkülönböztetése.

Mindenekelőtt definiáljuk a három tevékenységet a projekt életciklusán belül azok alapvető jellemzői, és célja szerint:

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

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

Az eredményes monitoring tevékenység kulcsa, hogy ezen mutatószámok aktuális értékeit a projekt végrehajtói folyamatosan gyűjtsék és elemezzék, lehetőséget biztosítva ezáltal mind a projektmenedzser, mind a donor számára, hogy rendszeresen egyértelmű jelzést kapjanak a projekt aktuális állásáról.

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

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

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

# OLVASOK-CSELEKSZEM-TAPASZTALOK- TANULOK

***Kitől érdemes még tanulni?***

*Puxler Eszter Monitoring értékelés ellenőrzés 1-22. dia*

*https://slideplayer.hu/slide/2603523/*

*Informatív slide-ok érdeklődő hallgatók számára – 15 perces áttekintés a monitoring területén.*

***Ellenőrző kérdések a megfelelőséghez:***

*a, Mi az a monitoring és miért van rá szükségünk?*

*b, Mi az ellenőrzés célja?*

***Adaptáció a kiválósághoz:***

*Tegyél kísérletet saját monitoring mutatók definiálására a saját fejlesztési elképzeléseddel kapcsolatban! Milyen mutatók alkalmasak az előrehaladás mérésére?*

