|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **http://www.eco.u-szeged.hu/site/upload/2015/03/imreh_szabolcs1_80x119.png****Imreh Szabolcs** | Kapcsolódó kép**15-18 perc** | Mottó:*„Egy problémát nem lehet megoldani a tudatosságnak azon a szintjén, amely magát a problémát megteremtette.”* (Albert Einstein) |

**Uniós projektek menedzselése**

**3 fejezet 2 olvasólecke**

***A donorfinanszírozott projektek – fastruktúrák***

Mivel a projektek sikeressége szempontjából kiemelt szerepe van a pontos probléma meghatározáson alapuló célkijelölésnek és a tevékenységek pontos definiálásának, ezért az Európai Unió erre a kérdéskörre is kidolgozott egy egységes módszertant. Egy egymásra épülő elemekből álló, zárt logikai rendszert építettek fel, amely az egyes kérdéseket fastruktúrák segítségével kezeli.

A lánc első eleme a **problémafa***.*Egy brainstorming számos problémát tárhat fel, melyek egy bizonyos rendezőelv alapján kategorizálásra kerülnek. Ha lehetséges a legösszetettebb probléma azonosítása – amely a többi következménye –, akkor viszonylag egyszerű feladat a fa kialakítása. **A legösszetettebb probléma kerül felülre, alá azok a problémák rendezhetők, amelyek közvetlenül felelősek a fő problémáért.** Sajnos a helyzet nem mindig ennyire világos, gyakran előfordul, hogy a közvetlen ok-okozati összefüggések nem nyilvánvalóak, illetve nehézséget okoz kijelölni a fő problémát. Ebben az esetben egy összetettebb lépéssorozatot kell végrehajtani:

* a kiinduló pontok megkeresése,
* az okok és következmények hierarchiájának meghatározása,
* a kiindulási pont fölé helyezzük a közvetlen következményeket, alá pedig a közvetlen okokat,
* az oksági láncok végigvezetése, majd
* a fa teljességének és érvényességének végső ellenőrzése.

Ha helyesen jártunk el, akkor az elemzés eredménye egy olyan fa, ami **hierarchikusan rendezi a problémákat, felülről lefelé haladva megmutatva a problémák közötti kapcsolatokat.** Egy jól megrajzolt problémafa nagymértékben megkönnyíti a tervezők dolgát, mivel jól rámutat az ok-okozati viszonyokra.

Felmerül a kérdés, hogy a problémákat milyen mélységben érdemes tárgyalni. Természetesen ezt számos tényező befolyásolja, kezdve a terület adottságaitól egészen a fejlesztési dokumentum jellegéig, ezért nem lehet kijelenteni, hogy hány szintű fát kell rajzolni. Azonban véleményünk szerint **a háromszintű ok-okozati fa felrajzolása minimális követelménynek tekinthető**, szerepeltetése nem megkerülhető egy gazdaságfejlesztési dokumentum kidolgozásakor. A szintek számára vonatkozóan egzakt szabályszerűséget nem fogalmazhatunk meg, ugyanakkor a nemzetközi és hazai stratégiai dokumentumok vizsgálata alapján megállapíthatjuk, hogy egy hármas tagolás már érdemi információkat szolgáltat, illetve lényegesen tudja támogatni a célhierarchia felállítását.

Természetesen az átfogó stratégiai problémák lebontásához, és a beavatkozási lehetőségek feltérképezéséhez szükséges lehet jóval több, négy-öt szint szerepeltetése is. **Alapelvként tehát ajánlatos az adott stratégiai terület jellemző feladatait olyan szintekre lebontani, míg konkrét beavatkozásra alkalmas területeket sikerül azonosítani.** További módszertani megjegyzés a félreértések elkerülése végett, hogy a problémafa szintjeinek száma nem minden tényező alatt szükségképpen megegyező, elképzelhető, hogy a tényezők egy része csupán egy-két, még más részük akár három-öt szintre is felosztható.

A módszertan biztosabb megértése és elsajátítása érdekében ismertetjük egy elképzelt, szerkezetátalakítás alatt álló kistérség problémafájának rövid vázlatát (5. ábra).

*5. ábra* Problémafa

Agráriumból kiszoruló

kistérségi lakosság

elvándorlása

Munkalehetőség

hiánya

Önfoglalkoztatóvá

válás hiánya

Ismeretek

hiánya

Motiváció

hiánya

Pótlólagos külső

kereslet hiánya

Megfelelő

térségmarketing

hiánya

Turista-vonzó látványos-

ságok feltérképezésének

hiánya

*Forrás:* Lengyel – Imreh – Bajmócy (2005)

A lánc következő eleme a **célfa***.*Módszertanilag nem kell mást tennünk, mint a problémafán szereplő negatív állításokat pozitív állításokká konvertálnunk olyan módon, hogy minden egyes elem az eredeti helyén maradjon. A módszer nagyszerűsége abban rejlik, hogy ezzel az egyszerű művelettel egy hierarchikus célfát kapunk, amelyen egymással ok-okozati viszonyban lévő elemek szerepelnek. Ha egy adott szinten elhelyezkedő cél alatti összes cél már teljesült, akkor nincs semmi akadálya, hogy egy céllal feljebb lépjünk. A módszerből az is következik, hogy **helyes problémafa felrajzolása jó célfát eredményez.**

Másrészt fel kell hívnunk a készítők figyelmét a hibák természetére, azaz hogy a módszertanból következően a kezdeti pontatlanságok is öröklődnek. **Nem jól strukturált problémafából hibás célfa következik, amely az egész gazdaságfejlesztési beavatkozás sikerességét veszélyeztetheti.**

**Módszertani javaslatok,**amelyek megkönnyíthetik a megfelelő minőségű célfa készítését, és segítenek elkerülni a tipikus hibákat:

* Ugyanaz a szakértői, belső körből kikerülő munkacsoport készítse a célfát, amelyik a problémafa készítésében részt vett.
* A fejlesztési beavatkozások során a célfa csak egy segítség számunkra a célhierarchia megalkotásához. Ne próbáljuk megoldani az összes problémát, gyakran csak az egyik „ágat” kell használnunk.
* Újra és újra ellenőrizzük a logikai kapcsolatok meglétét.
* A végső (tervezésben használható) célfa elkészítésénél, ha szükséges, végezzük el a szintek számának csökkentését, illetve a kapcsolódó célok csoportosítását.
* Gyakori eset, hogy olyan célok is megjelennek, melyek megvalósítására nincs lehetőség. Pontosan ezért a célfa készítést egészítse ki egy erőforrás-elemzés is a lehetőségek feltérképezésére.

*6. ábra* Célfa



*Forrás:* Lengyel – Imreh – Bajmócy (2005)

A fastruktúrák sora tovább bővíthető egy újabb praktikus elemmel, bár ez a gyakorlatban ritkábban kerül alkalmazásra. A lánc harmadik eleme az ún. **tevékenységfa**.Ekkor az egyes célok eléréséhez szükséges feladatokat rendeljük hozzá minden egyes pozícióhoz. A logikai sorrend továbbra is fennáll, ezért **a tevékenységfa már gyakorlatilag egy cselekvési tervet ad, meghatározva azt, hogy az egyes tevékenységek hogyan következnek egymás után**. Természetesen ebben az esetben is fennáll a hibák öröklődésének természete. Ezért ha úgy érezzük, hogy a tevékenységekben logikai ellentmondások tapasztalhatók, érdemes még egyszer megvizsgálni a kiindulópontot jelentő problémafa helyességét.

A módszer alkalmazása – természetesen – előnyökkel és hátrányokkal jár. A fastruktúrák következetes használata nagymértékben megkönnyíti a logikai keretmátrix megalkotását, illetve az egész projekt végrehajtását. Éppen a mechanikus módszer következményeként sajnos a hibák is öröklődnek, azaz a kezdeti hibás problémafa megalkotása rossz tevékenységfát eredményezhet, ha észrevétlen marad tévedésünk.

# OLVASOK-CSELEKSZEM-TAPASZTALOK- TANULOK

***Kitől érdemes még tanulni?***

*Egri Imre: Projektmenedzsment 1.2. Elemzés, projekt tervezés lépései c. fejezet (6-8. o.)*

[*http://www.nyf.hu/gtk/sites/www.nyf.hu.gtk/files/Letol\_tanagyag/Projektmenedzsment-Egri%20Imre.pdf*](http://www.nyf.hu/gtk/sites/www.nyf.hu.gtk/files/Letol_tanagyag/Projektmenedzsment-Egri%20Imre.pdf)

*5 perces olvasnivaló azoknak, akik még mélyítenék a tudásuk a projekt-ciklus menedzsment témakörében*

***Ellenőrző kérdések a megfelelőséghez:***

*a, Hogyan épülnek egymásra a fastruktúrák?*

*b, Milyen tipikus hibákkal találkozhatunk célfa készítésénél?*

*c, Igaz vagy hamis az alábbi állítás: a célfa készítést egészítse ki egy erőforrás-elemzés is a lehetőségek feltérképezésére.*

***Adaptáció a kiválósághoz:***

Az előzetesen elképzelt fejlesztési projekthez kapcsolódóan készíts el egy legalább három szintet tartalmazó problémafát, majd ebből egy célfát!

