|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **http://www.eco.u-szeged.hu/site/upload/2015/03/imreh_szabolcs1_80x119.png**  **Imreh Szabolcs** | Kapcsolódó kép  **15-17 perc** | Mottó:  *„Az összevisszaságban találd meg az egyszerűséget, a hangzavarban a harmóniát. A nehézségek közt mindig ott van a lehetőség.”*  (Albert Einstein) |

**Uniós projektek menedzselése**

**2 fejezet 2 olvasólecke**

**PCM alapelvek**

A könnyebb elsajátíthatóság és a jobb azonosulás érdekében megfogalmazásra került **az ún. öt PCM alapelv,** melyek világosan kijelölik az egész módszertan sarokköveit (1. ábra):

*1. ábra* A projektciklus-menedzsment alapelve

1. projekt-ciklus szakaszok – strukturált és megalapozott döntéshozatal
2. részvétel biztosítása – érdekcsoportok bevonása a döntéshozatalba
3. logikai keretmátrix – átfogó és konzisztens elemzés
4. fenntarthatóság – előnyök folyamatosságát biztosító mechanizmusok
5. integrált megközelítés – vertikális integráció és egységes dokumentáció.

Ezek az alapelvek részletesebben a gyakorlatban a következőket jelentik:

* A **projekt-ciklus szakaszainak következetes betartása**, amely strukturált és megfelelő információn alapuló döntéshozatali eljárást biztosít.
* **Részvétel biztosítása**, a projekt-ciklus kulcsfontosságú szakaszaiban szervezett workshop-ok és a projekt céljainak a kedvezményezettek részére nyújtandó tartós előnyök/hasznok formájában történő megfogalmazása révén.
* **Fenntarthatósági szempontok figyelembevétele** a projekttervezés során, az előnyök/hasznok tartós biztosítása érdekében.
* **Logikai keretmátrix alkalmazása**, amely konzisztens elemzési módszert biztosít a projekttervezés és a végrehajtás során.
* **Integrált megközelítés**, amely az egyes projektek céljait összekapcsolja az EU fejlesztési célkitűzéseivel és a nemzeti / szektorális / regionális / helyi célkitűzésekkel; biztosítja, hogy a projekt-munkatervek és költségvetések logframe módszerrel készüljenek; egységes alapformát használ a kulcsfontosságú kérdések konzisztens és teljes körű kezelésének biztosítása érdekében a projekt teljes időtartama alatt.

Kissé elméletibb igényességgel tárgyalva a PCM alaplogikája egy lényeges felismerésen alapul, mely szerint **a múltban lefolytatott cselekmények tapasztalatai** – megfelelő adaptációs mechanizmus működtetése mellett – **érdemben befolyásolni tudják a jövőben megvalósuló eseményeket.** Ezért a különféle támogatási beavatkozások esetén **célszerű egy** ilyen **„körkörös” működési mechanizmust kialakítani.** A PCM-kézikönyv az alábbi módon szemlélteti a projektciklus menedzsment modelljét (2. ábra).

*2. ábra* A projektciklus-menedzsment elméleti modellje



*Forrás:* EC (2001, 3. o.)

Ha áttekintjük a modell sajátosságait, akkor látható, hogy a következő időszak legfontosabb prioritásai egy **visszacsatolási mechanizmus**során határozódnak meg. **Ez a rendszer elviekben garantálhatja, hogy a következő időszakban a hatékonyabb és eredményesebb akciók kapjanak nagyobb hangsúlyt a prioritások kijelölésénél és a források elosztásánál.** Gyakorlatilag ez érdemi értékelési tevékenység lehetne a záloga a jövőbeni sikeresebb megoldásoknak, mind program, mind pedig projekt szinten. Sajnos a napi gyakorlat azt mutatja, hogy ezek az elvárások nem minden esetben teljesülnek maradéktalanul.

A kiforrott módszertan abban is segítséget nyújt az érdekelteknek, hogy **tisztában legyenek az egyes fázisokban elvégzendő feladatokkal***.* Ez pedig a logikai „egymásra következőség” kritériumát jelenti a különféle programok esetén. Elméleti és gyakorlati szakemberek egyaránt javasolják a lépések sorrendiségének pontos betartását. A következőkben részletezzük az egyes fázisokhoz tartozó legfontosabb tevékenységeket, illetve a résztvevők által hozott döntéseket:

* **Programozás (Programming):** a programozási fázisban meghatározzák az általános fejlesztési irányelveket. A folyamat az ország általános problémáinak és lehetőségeinek analizálásán alapul, amely során egyaránt számításba veszik az uniós és helyi prioritásokat, illetve az egyéb donorok fontosabb beavatkozásait. A fázis végeredménye egy Nemzeti Fejlesztési Stratégia (Country Strategy Paper vagy Country Support Strategy) létrehozása.
* **Meghatározás (Identification):** a Nemzeti Fejlesztési Stratégia keretein belül a stakeholderek (érdekeltek) problémáinak figyelembevételével elemzik a projekt ötleteket. A szektorális és tematikus előzetes projekt-megvalósíthatósági tanulmányok segítenek osztályozni, megvizsgálni az ötleteket, illetve meghatározni, hogy szükségesek-e még egyéb vizsgálatok a projekt előkészítéséhez. A folyamat vége egy előzetes megvalósíthatósági tanulmány elkészítése.
* **Megalapozás (Appraisal):** a stakeholderek legszélesebb együttműködésével megvizsgálják a projekt megalapozottságát. Ebben a fázisban készül el a Megvalósíthatósági Tanulmány, illetve a Logikai Keretmátrix, amely tartalmazza a legfontosabb indikátorokat is. A folyamat végén döntenek arról, hogy kidolgozzanak-e egy előzetes pénzügyi előterjesztést a projekt finanszírozásával kapcsolatban.
* **Finanszírozás (Financing):** ebben a szakaszban elemzik a projekt pénzügyi megvalósíthatóságát. Ha az összes résztvevő számára elfogadható eredményre jutnak, akkor elkészítik a projekt költségvetését. Ha ezt a külső finanszírozó is megelégedettséggel fogadja, akkor megszületik egy formális finanszírozási megállapodás.
* **Megvalósítás (Implementation):** a résztvevők a rendelkezésükre bocsátott források segítségével a terveknek megfelelően ebben a fázisban próbálják realizálni a projekt célkitűzéseit, melyek a célcsoport helyzetének javítását szolgálják. A folyamatos megfigyelés eredménye a monitoring jelentés. Döntést hoznak arról is, hogy folytassák-e a projektet úgy, ahogy tervezték, vagy iránymódosítást hajtsanak-e végre.
* **Értékelés (Evaluation):** az értékelési eljárás keretein belül vizsgálják a projekt hatékonyságát, eredményességét, a célcsoportra gyakorolt pozitív hatásait, illetve a fenntarthatóságát. Az elkészített dokumentum az értékelési jelentés. Az értékelésre több lehetőség is nyílik: értékelés a projekt megvalósítása közben (mid-term evaluation), értékelés a projekt végén (final evaluation), utólagos értékelés (ex-post evaluation). Az értékelési folyamatnak mindig tanulságokat kell szolgáltatnia a jövőre vonatkozóan, egy jó értékelés tapasztalatai általában jól hasznosíthatók a jövőben mind a programok, mind a projektek meghatározásánál.

# OLVASOK-CSELEKSZEM-TAPASZTALOK- TANULOK

***Kitől érdemes még tanulni?***

*Egri Imre: Projektmenedzsment 1.3 projektciklus elemei fejezet (9-13. 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, Melyek a PCM alapelvek?*

*b, Mire jó a PCM elméleti modellje?*

*c, Igaz vagy hamis az alábbi állítás: a megvalósítás szakaszban készül el a Megvalósíthatósági Tanulmány.*

***Adaptáció a kiválósághoz:***

*Vizsgáld meg, hogy a saját környezetedben megvalósuló fejlesztési projekteket milyen identifikációs tevékenység előzte meg!*

