|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **http://www.eco.u-szeged.hu/site/upload/2015/03/imreh_szabolcs1_80x119.png**  **Imreh Szabolcs** | Kapcsolódó kép  **12-15 perc** | Mottó:  „Valahányszor egy sikeres vállalkozásra bukkansz, az azt jelenti, hogy valakinek volt bátorsága egy merész döntést meghozni."  (Peter F. Drucker) |

**Uniós projektek menedzselése**

**2 fejezet 1 olvasólecke**

**PCM alapjai**

A különféle támogatási rendszerekhez történő hozzáférés számos változáson ment át az elmúlt néhány évtizedben. A kezdeti nehézségek leküzdése érdekében a döntéshozók folyamatosan gyűjtötték a kedvező és kedvezőtlen tapasztalatokat, majd megpróbálták ezeket egy egységes egésszé szintetizálni. Ezen folyamat következtében **napjainkra a támogatások allokálásának és megszerzésének egy meglehetősen kiforrott módszertana alakult ki, amelyet általában egyszerűen csak projektciklus-menedzsmentnek (röviden PCM-nek) nevez a szakirodalom** és a gyakorlati szakemberek egyaránt. Nyilván jelen jegyzetnek nem célja a konkrét módszertan szakmai értékelése, alkalmazhatóságát talán az valamilyen mértékben igazolja, hogy a projektek komoly hányada ezen megoldások mentén valósul meg.

Természetesen – mint minden dinamikus rendszer – a PCM is folyamatosan változik, azonban napjaink gyakorlatában már kialakult néhány olyan elem, amelyeket, mind a támogatási döntéseket meghozó szereplők, mind pedig a támogatásokat igénylők (pályázók) előszeretettel alkalmaznak. Már e bevezetőben ki kell emelnünk, hogy **a PCM leginkább egy szemléletmód,** melyhez számos egyéb eszköz kapcsolódik szervesen. A fejezetben a PCM legalapvetőbb fogalmait mutatjuk be, az áttekintés célja a legfontosabb eszközök, módszerek vázlatos ismertetése.

A donorfinanszírozott projektek keretein belül történő forráselosztás a ’90-es évek elején nem volt zökkenőmentes, számos probléma ismétlődő jelleggel jelentkezett a források elosztásánál. Az Európai Bizottság által végzett felmérések ugyanis a **következő okokat jelölték meg a** **programok gyenge teljesítményére**:

* gyenge a projekttervezés és előkészítés,
* a kockázatokat hiányosan vették figyelembe,
* figyelmen kívül hagyták a projekt hosszú távú fenntarthatóságát befolyásoló tényezőket,
* a múltbeli tapasztalatok alapján levont tanulságokat csak ritkán vették figyelembe az új projektek tervezése során.

 Még mielőtt érdemben megkezdenénk a PCM tulajdonságainak tárgyalását, a jobb megérthetőség érdekében röviden tekintsük át a közösségi beavatkozások lehetséges szintjeit. **A támogatási beavatkozásoknak általában három szintje különíthető el:** a szakpolitika szintje, a programok szintje és a projektek szintje. A **szakpolitika szintjén** kijelölik azokat a legfontosabb területeket, melyekre a beavatkozásoknak irányulnia kell, ahol valamilyen módon a közösségi források segítséget nyújthatnak a társadalom egy bizonyos rétegének. A **programok** a szakpolitika keretein belül megfogalmazott alapcélok elérése érdekében kerülnek kidolgozásra, melyek egy-egy részterületet ölelnek fel, és ezeken belül lehet aztán a támogatási akciókat kidolgozni. Az egyes programok keretein belül valósulnak meg a **projektek**, amelyek egyedi elképzelések egy konkrét probléma megoldására. Ilyen keretek között lehet megvalósítani a konkrét beavatkozásokat.

Pontosan ennek a logikának a következtében kell megvalósulnia a célok egymáshoz igazodásának: **csak olyan projektek kerülhetnek támogatásra, melyek szervesen kapcsolódnak az adott program célkitűzéseihez**, és a **programokon belül olyan célokat jelölnek ki, melyek összhangban vannak a szakpolitika prioritásaival.** Szemléletesen fogalmazva ezek a hierarchikus viszonyok hasonlóak az üzleti menedzsmentben megismert tervezési szintekhez: a stratégiai tervet „kibontják” a taktikai tervek, az egyes taktikai terveket pedig „kibontják” az operatív tervek. Ez a logika érdekes következményt jelent a támogatásokon belüli PCM szemléletmódra nézve is. Alapjaiban véve, ha egy finomabb és a napi gyakorlatban könnyebben használható ciklus-modellt vizsgálunk, akkor három egymásba ágyazott ciklust figyelhetünk meg (1. ábra).

*1. ábra* Az egyes beavatkozási szinteken belüli ciklusok

*Forrás:* Puskás (2004)

Probléma

felismerés

Stratégiaalkotás,

tervezés

Program

kidolgozás

Végrehajtás

Monitoring

Értékelés

Korrekciók

Probléma

felismerés

Probléma

felismerés

Stratégia-

alkotás,

tervezés

Stratégia-

alkotás,

tervezés

Program

kidolgozás

Program

kidolgozás

Végrehajtás

Monitoring

Végrehajtás

Monitoring

Értékelés

Korrekciók

Értékelés

Korrekciók

**Szakpolitika**

**Program**

**Projekt**

**Az egyes szintek között is működik egy visszacsatolási mechanizmus,** amely az értékelési folyamat keretein belül szintetizálódó tapasztalatokat integrálja egy magasabb szintre. Tehát az egy program keretein belül lebonyolított projektek tapasztalatait megkísérlik beépíteni a következő program megalkotásába, illetve a programok összességénél szerzett tapasztalatok hatnak a szakpolitikára.

A társadalmi problémák közösségi szinten történő, relatíve egységes módszertan szerinti kezelésének igényére próbált egy megoldást kínálni **a PCM**, amely **egy meghatározott logikában, célirányosan a fenti problémák csökkentése érdekében kidolgozott módszertan.** Ha összevetjük a PCM alkalmazása előtti és utáni tapasztalatokat, számos különbséget fedezhetünk fel, amely egyértelműen az alkalmazása mellett sorakoztatható fel érvekként (1. táblázat).

*1. táblázat* A PCM szükségessége

|  |  |
| --- | --- |
| **Miért szükséges a PCM?** | |
| **PCM előtti tapasztalatok:**  Bizonytalan stratégiai keret  Kínálat-vezérelt projektek  Gyenge helyzetelemzés  Tevékenység-orientált tervezés  Nem ellenőrizhető hatások  Folyósítási kényszer  Rövid távú szemlélet  Pontatlan projektdokumentumok | **PCM-ben rejlő lehetőségek**  Szektorális megközelítés  Kereslet-vezérelt megoldások  Fejlett elemzés  Cél-orientált tervezés  Mérhető hatás  Minőség hangsúlyozása  Összpontosítás a fenntarthatóságra  Egységes formátumok |

*Forrás:* MKI (2004, 8. o.)

Áttekintve a tulajdonságokat, érzékelhető, hogy **a PCM szemlélete messzemenően összhangban van az alapvető projekt definíciókkal.** Pontosan a jól definiált célok (melyek szervesen illeszkednek a stratégiai célkitűzésekhez) és a mérhető hatások lett a módszer legnagyobb erőssége. Az egységes formátum nem csak a jobb érthetőséget, hanem az egyes projektek könnyebb összevethetőségét is jól szolgálja.

# OLVASOK-CSELEKSZEM-TAPASZTALOK- TANULOK

***Kitől érdemes még tanulni?***

*Ulicsák Béla (2003): Nemzetközi vállalkozás gyakorlata – Projekt Ciklus Menedzsment*

[*https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007\_e5\_nemzetkozi\_vallalkozas\_scorm/projekt\_ciklus\_menedzsment\_pcm\_\_hbPhK7Gaak3L8xc9.html*](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_e5_nemzetkozi_vallalkozas_scorm/projekt_ciklus_menedzsment_pcm__hbPhK7Gaak3L8xc9.html)

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

***Ellenőrző kérdések a megfelelőséghez:***

*a, Melyek a támogatási beavatkozások szintjei?*

*b, Mire jó a visszacsatolási mechanizmus?*

*c, Igaz az alábbi állítás: csak olyan programok kerülhetnek támogatásra, melyek szervesen kapcsolódnak az adott projekt célkitűzéseihez.*

***Adaptáció a kiválósághoz:***

*Gondold végig, hogy uniós projektek menedzselése terület mellet még hol lehet hasznosítani a PCM szemléletét!*

