

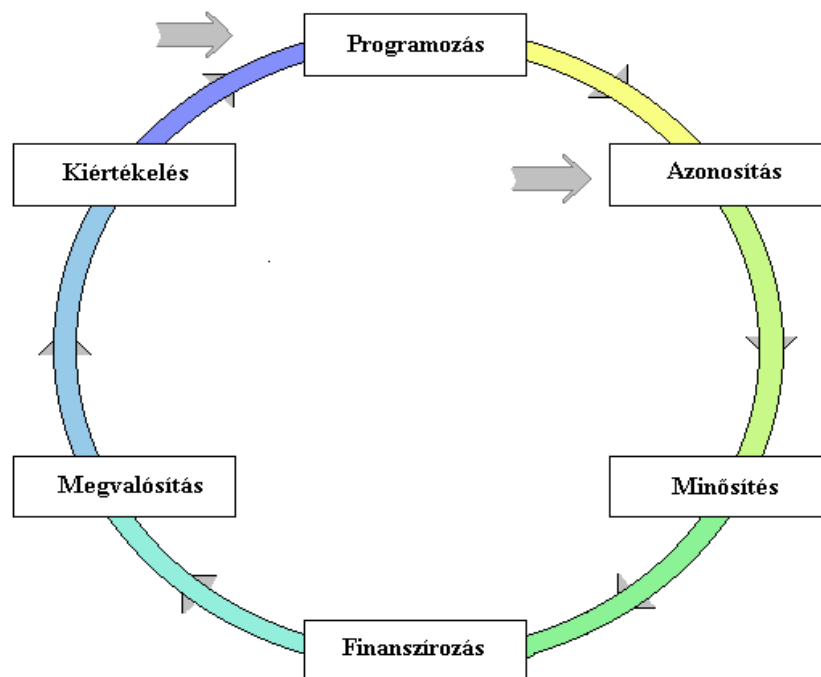
422. Az EU pályázatírás technikája – A PCM struktúrája és követelményei

Az EU a kilencvenes évek elején vezette be a közösségi projektek tervezése és irányítása minőségének és ezzel a közösségi programok hatékonyságának javítása érdekében az ún. **projekt ciklus menedzsment (Project Cycle Management, PCM)** módszert, és pedíg nemcsak az említett Közösségen belüli rendszerekben, de a Közösségen kívül támogatott országokban egyaránt (tengerentúli fejlődő és a csatlakozásra jelentkező kelet-európai országok).

Magyar szempontból azért is érdemes megismerkedni ezzel a módszerrel, mert az eljárás bizonyos értelemben nemcsak hasonlítható a vállalati EU-felkészülés feladatához, sőt kifejezetten tartalmaz itt is hasznosan alkalmazható elemeket. Az alábbiakban erre is figyelemmel foglaljuk össze a PCM legfontosabb jellemzőit.

A PCM neve abból származik, hogy hat kulcsfontosságú ciklus-elemet különböztet meg, amelyek lényeges tulajdonsága – a fentieknek megfelelően – az az algoritmus, hogy az egyes szakaszai progresszivad, azaz az új szakaszhoz csak az előző szakasz teljesítése után lehet sikeresen hozzákezdeni. A fő szakaszok a következők (az ábrán az óramutató járásával azonos irányban követik egymást).

Az EU által a projekttervezésre és –végrehajtásra alkalmazott PCM módszer



Ezek a projektek jellemzően sok éves, egymásra következő és ebben a sorrendben egymástól függő lépések eredményességétől függően fejlődnek, a módszer tehát ehhez rendszeres értékeléseket feltételez (és ugyancsak lényeges, hogy milyen módszerekkel), és pedíg úgy, hogy az időközben szerzett tapasztalatok ne csak megalapozzák, de beépüljenek, és gazdagítsák is a további lépéseket, intézkedéseket.

Részletesebben, a szakaszok jellemzően a következőket tartalmazhatják.

A **programozás** során olyan releváns megvalósíthatósági keretprogram kialakítására kerül sor, amelyen belül konkrét részprojekteket lehet kijelölni és előkészíteni, ezek – mint prioritások – mentén kidolgozzák a megfelelő stratégiá/ka/t, amelyek figyelembe veszik a

múltbeli tapasztalatokat és azok tanulságait. A szakasz technikai kulcseleme egy olyan logikai keretmátrix, amely magába foglalja a probléma elemzését, a célok meghatározását és a stratégia előzetes elemzését, végül mindezeket egységbe integrálja. (l. az alábbiakban)

Az **azonosítás** az egyes részprojektek meghatározását jelenti (például a tükör-elemzés alapján nyert megállapítások és következtetések rendszerezését), ideértve azokkal kapcsolatban nemcsak a szükséges helyzetelemzést (átvilágítást), de a résztvevőkkel történő konzultációt, az adott probléma kezelésének megvitatását, valamint a döntéshozatalt. Szükség esetén választásra kell hogy sor kerüljön abban a tekintetben, hogy az adott feladat végrehajtásának melyik (milyen) módját, alternatíváját kell kidolgozásra előkészíteni.

A **minősítés** szakaszában kerül sor az operatív projekttervek elkészítésére (többhelyütt ezért a „**kidolgozás**” elnevezéssel jelölik). Lényeges munkát jelent itt egyrészt a megvalósíthatóság (és a várható eredményének) előrejelzése, másrészt a fenntarthatóság értékelése: azaz, hogy a célzott eredmény meghozza-e a várt előnyöket. A szakasz minősítő jellegének lényege az, hogy ennek alapján döntenek arról, hogy készüljön-e formális projektterv, valamint az ehhez szükséges finanszírozásról.

A **finanszírozás** során pénzügyileg elemzik a javaslatot, és jóváhagyás esetén rendelkeznek a szükséges források odaítéléséről. Az EU közösségi támogatású projektek esetében ez természetesen a külső finanszírozó szerv (intézmény) képviselőivel – illetve azok elvárásaival, követelményeivel – való egyeztetést jelent.

A **végrehajtás** szakasza maga a projekt beindítása és megvalósítása. Itt szükség lehet szakértők és más résztvevők bevonására, sőt a közösségi projekteknel ez csaknem teljesen általános gyakorlat. Menet közben folyamatosan ellenőrzik az előrehaladást, és szükség esetén javaslatot tesznek az eredeti menetrendhez vagy feladatokhoz képest módosításra, amennyiben lényeges feltételek megváltoznak a beindítási helyzethez képest.

A **kiértékelés** átfogó szinten, a pénzügyi következmények együttes felmérésével történik. Esetenként szükség lehet közbenső átfogó értékelésre (amint erre utaltunk a fentiekben), ha ez lényeges tanulságokat tartalmaz az egész projektre nézve.

A fenti ábra sematikusán csak a fő szakaszokat különbözteti meg, s ehhez képest két helyen jelzi még az **ellenőrzés** („checks”) szükségességét: ez ugyancsak leegyszerűsítés. Azt viszont tükrözi, hogy a kiértékelés elsősorban az alternatívák vizsgálatával, valamint a megvalósíthatóság szempontjából elemzett valóságos végrehajtási tervvel (tervekkel) szemben működik. A végső ellenőrzés természetesen az egész programra vonatkozik.

Az EU immár sokéves gyakorlatában szigorú belső logikával és mechanizmussal működtetett projektmenedzsment előnyeit főként abban látják, hogy ezzel az eljárással biztosítható, hogy:

- valós igényekre koncentrálnak,
- mindvégig figyelemmel legyenek az eredmények fenntarthatóságának szempontjára,
- a tervezést és a végrehajtást egységes adminisztratív rendszerbe foglalják,
- megteremtjék a megfelelő ellenőrzés és felülvizsgálat,
- egyértelművé és áttekinthetővé teszi a programot, ami által jobb értékelést és monitorozást tesz lehetővé.

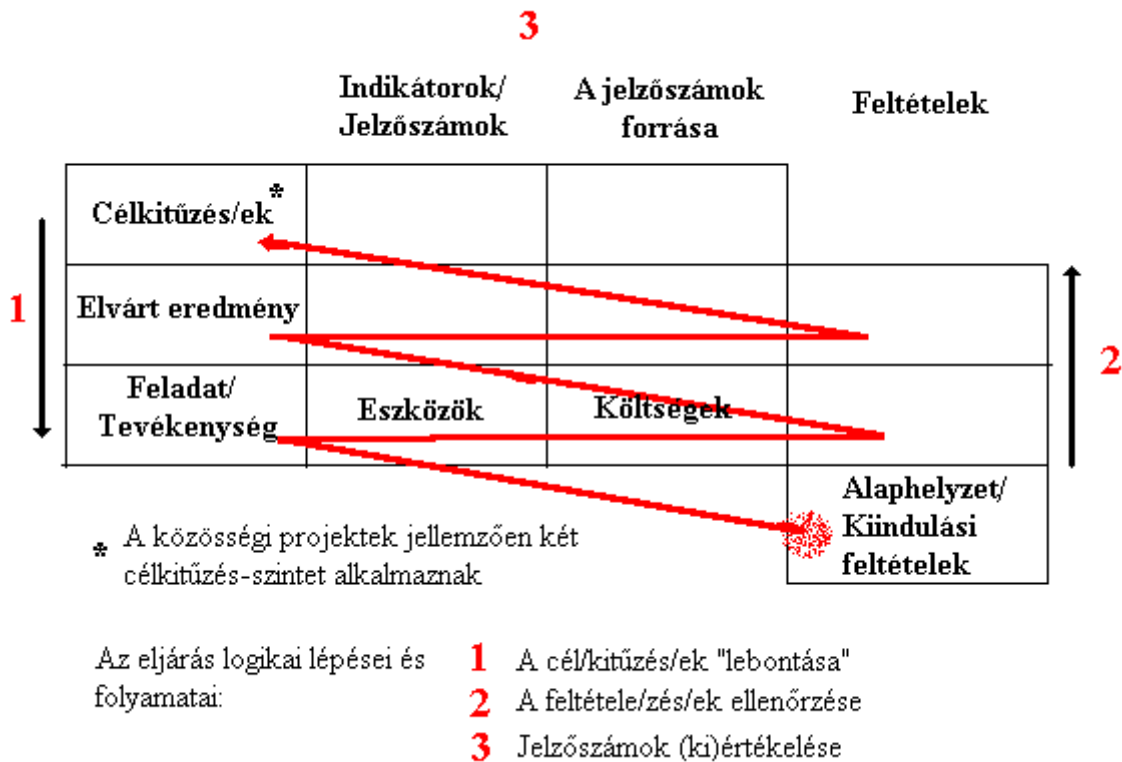
A módszer alkalmazásában három olyan további technikai-módszertani összetevőre is kiemelt figyelemmel kell lenni, amelyeket az EU képviselői előszeretettel kérnek számon a közösségi támogatású projektekben:

① A program logikai integrálását szolgálja egy olyan, ún. **logframe-matrix**, amelyben a célkitűzések – feltételezések – intézkedések – ellenőrzések, valamint az idő ötszögében felírhatók, figyelemmel kísérhetők és így számonkérhetők a kidolgozott projekt elemei,

illetve azok adott logikai helyzete, azaz az oksági összefüggések. A logframe-matrix sematikus az alábbi minta szerint tartalmazza a program logikai rendszerét.

Fontos figyelembe venni, hogy a közösségi programok jellemzően két cél-szintet különböztetnek meg: az ún. „általános célt”, amely elsősorban a projekt tágabb társadalmi-gazdasági hasznosságára utal, valamint a projekt-célt, amely közvetlenebbül a megcélzott célcsoporttal, ill. célcsoportokkal kapcsolatos elvárásokat jelöli meg.

A PCM módszer összefoglaló logikai rendszere



Megjegyzés: a közösségi támogatású projekteknél alkalmazott két célkitűzés-szint megkülönböztetése az egyik az ún. „társadalmi cél”, a másik magának a projektnek a konkrét célja.

② Ugyancsak hasznos eszköz olyan **indikátorok, mérőszámok** alkalmazása, amelyekkel az eredeti helyzethez és/vagy a megcélzott eredményhez képest, meghatározott dimenzió/kban folyamatosan és egységesen mérhető a megtett intézkedések, azok valós haszna, eredménye, következménye. A jelzőszámok távolról sem feltétlenül csak pénzügyi tartalmúak: ide tartoznak az időzítést (határidőket), gyakoriságot mutató indikátorok. A jelzőszámok forrása esetünkben elsősorban a felkészülést folyamatosan dokumentáló „EU-dosszié”, másrészt pedig a rendszeres időszakonként elkészített és/vagy az alkalmi jelentések, felmérések (pl. a versenytársak helyzetéről, új szabályozók bevezetéséről, alkalmazásba vételéről, várható új intézkedésekről, stb). Itt is igaz, hogy a projektnek várhatóan nemcsak számokban, hanem bizonyos minőségi dimenziókban is kifejezhető eredményeit is fel kell mérni.

③ A helyzetfelmérést szolgálja egy ún. „**probléma-fa**”, a stratégia kialakítását pedig a „**cél-fa**” elnevezésű módszer alkalmazása. Ezeknek az a funkciójuk, hogy a lényegre törően kifejezzék az oksági, illetve az eredményességi összefüggések algoritmusát: aligha vitatható, hogy az összefüggések és a prioritások világos feltárása, tisztázása nélkülözhetetlen a projekt eredményességéhez.

A bonyolult, általában több partnerszervezet részvételével működő közösségi támogatású projektekben a résztvevőknek (mint programfelügyelők és kedvezményezettek egyaránt) különös tekintettel kell lenniük arra, hogy közösségi forrásokat vesznek igénybe. Ebből adódik legalább két olyan szempont, amelyeket már kezdettől célszerű figyelembe venni:

- a) A közösségi projektek átfutási ideje – akár magyarországi székhelyű intézmény szervezésében valósul meg, akár kifejezetten brüsszeli székhelyű közösségi intézmény szervezésében – legalábbis egy-másfél év, ha nem több.
- b) A közösségi projektek adminisztrációs kötelezettségei kezdettől rendkívül alapos, pontos, áttekinthető dokumentációt feltételeznek, amelyek a tárgyi és élőmunkaerő-ráfordítást egyértelműen feltüntetik.

A szerkesztő javaslata:

Az EU-ra készülő hazai vállalkozások számára a közösségi projektekhez képest kimutatható különbségek ellenére hasznos lehet, ha nemcsak általában véve megismerik, de a csatlakozás előtt maguk is megkísérik alkalmazni, tréningezni ennek a módszertanát is, és pedig számukra ismerős körülmények között, például kifejezetten az EU-korszakra való vállalati felkészülésük során.

Ily módon tulajdonképpen „két legyet” üthetnek egy csapásra. Egy ilyen „előgyakorlatot” különösen hasznossá tehet, ha ehhez külső szakértőt is igénybe vesznek, és pedig legalább két alkalommal: a felkészülési program véglegesítésekor és a végső kiértékeléskor. Ezeknek a tapasztalatoknak, ismereteknek a birtokában a későbbiekben, az EU programok alkalmazása és az abból származó támogatások lehetőségei az igénybevétele is összehasonlíthatatlanul könnyebb, és várhatóan sikeresebb lesz.