

Európai Bizottság

*

XVI. Főigazgatóság

**Az EU Strukturális Alapjai által
finanszírozott programok értékelésének
módszertana**

MEANS füzetek 1999.

III. kötet

Főbb értékelési technikák és eszközök

A magyar nyelvű adaptációt készítette:

VÁTI Kht.
ORSZÁGOS TERÜLETFEJLESZTÉSI OSZTÁLY

Témafelelős:

Kulcsár Gábor

Osztályvezető:

Sallai Anna

Igazgató:

Dr. Tétényi Tamás

Vezérigazgató:

Paksy Gábor

Budapest, 2000.október.

Tartalomjegyzék

BEVEZETÉS.....	1
I. AZ ÉRTÉKELÉS SORÁN ALKALMAZHATÓ ESZKÖZÖK BEMUTATÁSA.....	3
1. Fogalmi meghatározások: eszköz – funkció - módszer.....	5
2. Az értékelő eszközök jellemzői.....	7
3. A komplexitás előnyei és hátrányai.....	10
4. Az értékelés lépései és feladatai.....	12
5. Értékelési körülmények.....	17
II. AZ ÁTFOGÓ PROGRAMÉRTÉKELÉS ESZKÖZEI.....	21
1. Példák multiszektorális programok értékelésére.....	23
2. Eszközök az értékelés szervezésére.....	26
2.1 SWOT-analízis (erősségek – gyengeségek – lehetőségek –veszélyek).....	27
2.2 Hatástérkép.....	30
2.3 Színes szavazás.....	36
3. A témakörben történő változások megfigyelésének eszközei.....	39
3.1 Egyéni interjú.....	39
3.2 Fókuszcsoport.....	43
3.3 Esettanulmány.....	47
4. Adatelemzési eszközök.....	52
4.1 Földrajzi információs rendszer (GIS).....	52
4.2 Shift – share elemzés.....	58
4.3 Input –output modell.....	62
4.4 Makrogazdasági modell.....	66
5. Az ítéletalkotás eszközei.....	71
5.1 Szakértői panelek.....	71
5.2 Multikritérium elemzés.....	74

II. A MÉLYREHATÓ ÉRTÉKELÉS (IN-DEPTH) KEZELÉSE.....	78
1. Értékelés mélyreható (in-depth) módon.....	80
2. Eszközök az értékelés szervezésére.....	83
2.1 Logikai keret.....	83
2.2 METAPLAN®.....	88
3. A témakörben történő változások megfigyelésének eszközei.....	92
3.1 Kérdőíves felmérés.....	92
3.2 Etnográfiai megfigyelés.....	98
4. Az adatelemzés eszközei.....	102
4.1 Faktoranalízis.....	102
4.2 DELPHI-módszer.....	105
4.3 Összehasonlító csoportképzés.....	108
4.4 Regresszió-analízis.....	112
5. Eszközök az ítéletalkotásban.....	117
5.1 Költséghatékonyság-elemzés.....	117
5.2 Összehasonlítás / benchmarking.....	121
5.3 Költség-haszon elemzés.....	124
IV. JAVASLATOK AZ ESZKÖZÖK KIVÁLASZTÁSÁRA ÉS ÖSSZEÁLLÍTÁSÁRA...	132
1. A legmegfelelőbb eszközök kiválasztása.....	134
2. Javaslatok több, különböző eszköz együttes alkalmazására.....	139
ÖSSZEFOGLALÁS.....	144

BEVEZETÉS

A regionális programok értékelésével foglalkozó szakembereknek nagyon sok különböző kézikönyvet és egyéb forrásmunkát kell igénybe venniük; különösen a gazdaság- és társadalomtudományok köréből, ha meg akarják ismerni az értékelésben használatos eszközöket.

E kötet létrejöttét elsősorban az értékelési módszerek és tapasztalatok összegyűjtésének, rendszerezésének igénye inspirálta. Célja, hogy a rendelkezésre álló tudásanyagot könnyen hozzáférhetővé tegye a programértékelésben érintett szakemberek számára oly módon, hogy az általános módszertani leírás mellett a Strukturális Alapok esetében történő alkalmazás tapasztalatait is elénk tárja.

Ennek az az oka, hogy az alkalmazó szakember sajátos nehézségekkel kerül szembe a komplex társadalmi-gazdasági programok értékelése során, mivel ezek általában több szektort - gazdasági ágat és társadalmi szférát - érintenek és több célkitűzés elérése érdekében valósulnak meg, miközben hatásukat térségi szinten fejtik ki. Ennek érdekében az értékelők integrált megközelítést alkalmaznak és különböző célcsoportok körében végeznek beavatkozásokat. Így az átfogó hatások a különböző célok érdekében végzett sajátos hatások kombinációjaként áll elő.

Ezzel összefüggésben az értékelők összetett problémával találják magukat szembe, amelyek megoldására a szakirodalom csak kevés útmutatást ad; ezért e tekintetben úttörő jellegű e munka, mivel módszertani útmutató mellett számos jellemző megoldási módszert is bemutat.

A kötet egységes elvek mentén részletesen tárgyal 23, a társadalmi-gazdasági programok értékelésében alkalmazható eszközt. Alapvető ismeretekkel látja el a szakembereket az eszköz feladatáról, az alkalmazási feltételekről és a végrehajtás lépéseiről. Bemutatásra kerülnek az eszköz alkalmazásának lehetőségei a Strukturális Alapokkal kapcsolatos értékelésekben, valamint a gyakorlati alkalmazás előnyei és korlátai is.

I. AZ ÉRTÉKELÉS SORÁN ALKALMAZHATÓ ESZKÖZÖK BEMUTATÁSA

E munkában az “eszközök” és a “technikák” alatt olyan standard eljárásokat értünk, amelyek használatát bármely elemző elsajátíthatja és alkalmazhatja munkájában. Az értékelő “eszköztár” 23 technikát tartalmaz, így tehát az értékelő kiválaszthatja a megfelelő eszközt, elvetheti, ami nem megfelelő, attól függően, hogy egy adott helyzetben milyen feladatról van szó.

1. FOGALMI MEGHATÁROZÁSOK: ESZKÖZ – FUNKCIÓ - MÓDSZER

Az értékelők a legkülönbözőbb kifejezéseket használják eszközeik és eljárásaik megnevezésére: technika, eszköz, megközelítés, eljárás, módszer, tervezés, stb, ezért fontos először rögzíteni bizonyos meghatározásokat, amit a következő példa is mutat.

Példa az eszközalapú értékelésre

1989-ben a British National Audit Office nyolc regionális fejlesztési programot vizsgált Walesben. Az értékelés kiszámította a létesített munkahelyenkénti költséget, más szóval a költséghatékonyságra alapozták az értékelést. A nyolc alprogram értékelésére a NAO egy hétfokozatú megközelítést alkalmazott:

- 1. Egyetlen értékelési kritérium kiválasztása: a nettó létesített munkahelyszám*
- 2. A nettó munkahelyszám mérésére mutató kialakítása, ami a következő volt:
$$\text{Nettó munkahelyszám} = \text{bruttó munkahelyszám} - \text{külső tényezőknek tulajdonítható hatás} - \text{elmozdulási hatások} + \text{kínálati (beszállítói) hatások.}$$*
- 3. A 300 támogatott vállalkozásból álló mintacsoport kiválasztása.*
- 4. Kérdőíves felmérés telefonon keresztül, a külső tényezőknek tulajdonítható hatás és az elmozdulási hatás együtthatók megállapítása érdekében.*
- 5. Az összes létesített munkahely megállapítása extrapolációval valamennyi támogatott vállalkozás által bejelentett összes munkahelyre vonatkozó jelentések alapján.*
- 6. A kínálati hatások megállapítása hasonló programok alapján.*
- 7. A programokra fordított közpénzek megtérülése és költséghatékonysági elemzés a költség/létesített munkahely arány alapján.*
- 8. A költség/létesített munkahely arány összehasonlítása hasonló programok viszonyszámával – konkrétan a skót regionális fejlesztési program segítségével.*

Ebben az esetben legalább két eszköz került együttes alkalmazásra az értékelésben:

- kérdőíves felmérés (4. lépés)
- költséghatékonysági elemzés (7. lépés)

Látni kell, hogy az értékelés többet jelent, mint egyszerűen két eszköz alkalmazását. Mind a nyolc lépés esetében döntést kellett hozni, a munka további lefolytatásáról, mivel minden egyes döntés az értékelés speciális összefüggéseitől függött. A NAO lényegében egy ad hoc értékelési módszert dolgozott ki feladatának teljesítésére.

A példa alapján definiálható az “eszköz”, a “módszer” és a “funkció” fogalma.

ESZKÖZ: *standard eljárás végrehajtása során kerül alkalmazásra, bármely ilyen eljárást igénylő értékelés esetén.*

Például:

- Egy vagy több előre definiált kérdést tartalmazó kérdőíves felmérést használnak egy csoport véleményének összegyűjtésére
- A költséghatékonysági elemzés egy adott hatás elérése céljából felhasznált közpénzzel számol – így az eredményt olyan formában biztosítja, ami lehetővé teszi programok és projektek összehasonlítását.

Az eszköz fogalmához nagyon hasonló a technika (itt alkalmazott) fogalma és e munkában egymás szinonimájaként alkalmazzuk őket. Az eszköz azonban inkább céltárgy jellegű (pl. maga a lapát), a technika pedig inkább az a mód, ahogyan a céltárgy alkalmazásra kerül (pl. hogyan lapátolnak).

MÓDSZER: *ad hoc eljárás, amit külön egy adott értékelés céljára dolgoznak ki.*

Ez magába foglalhat egy vagy több eszközt, illetve lehet anélkül is végezni. A walesi regionális fejlesztési program értékelésében a NAO a fennálló kérdésekre adaptáltan alkotott meg egy módszert. Szemben a tagállamok által korábban javasolt programértékelésekkel, a Bizottság olyan értékeléseket igényel, amelyeket néhány héten belül elkészíthetnek. Az ilyen értékelésekhez alkalmazott módszerekben általában nincs eszköz. Az így definiált módszer hasonló a “tervezés” fogalmához.

Az amerikai irodalomban az “értékelés tervezése” – fogalmat használják egy adott értékelés végrehajtásának módjára. Ugyanakkor a módszer fogalmát gyakran használják az oksági elemzésre is, azaz ilyenkor voltaképpen csak egyetlen funkciót emelnek ki azon funkciók közül, amelyeket egy értékelési módszernek be kell töltenie. A “megközelítés” és az “eljárás” fogalmai ugyancsak hasonlóak. Ezeket egy adott módszerre alkalmazzák és arra a szemléleti megközelítésre, ahogyan a módszert létrehozták.

Egy meghatározott értékelés végrehajtására kidolgozott módszer mindig több lépésre bontható le. E lépések mindegyike tartalmaz egy feladatot és betölt egy funkciót. Ugyanazok az alapvető elemi funkciók találhatóak meg a legtöbb értékelésben, de a funkció betölthető eszközzel és anélkül is. Például:

- A NAO esetében az adatgyűjtési funkció egy kérdőíves felmérés révén teljesíthető.
- A Bizottság bizonyos értékeléseiben a véghatások meghatározása makrogazdasági modellek segítségével végezhető el.

E munkában a módszertan, mint a módszerek megalkotásának “tudománya” határozható meg és e munka célja, hogy előmozdítsa e tudomány fejlődését. A valóságban azonban, a professzionális gyakorlat még mindig inkább jelent szakértelmet, mint tudományt.

2. AZ ÉRTÉKELŐ ESZKÖZÖK JELLEMZŐI

Minden eszközt arra használnak, hogy a nyersanyagot (input–bemenet) feldolgozzák, átalakítsák termékké (output–kimenet). Az input és output ebben az esetben az információ, az adatok, a tények, a vélemények, a bírálatok (ítéletek) stb., amelyek nagyon különbözőek lehetnek.

Például egy kérdőíves felmérés összegyűjti a véleményeket és mennyiségi adatokat szolgáltat e vélemények alapján. Az információ minden fajtája betáplálható egy szakértői panelba, hogy azután ítéletalkotás történjen.

Az eszköz definiálható, mert a feldolgozás módja állandó, azaz az inputok szabványosak, az outputok mindig azonos természetűek és az átalakítások mindig azonos elvek alapján mennek végbe. Azonban az eszköznek mindig van egy rugalmassági foka, ami lehetővé teszi a speciális helyzetekben való alkalmazást- Ez azonban korlátozott, hogy az eszköz továbbra is azonosítható maradjon.

A munkás lapátja és a költséghatékonysági elemzés

Az útmunkás lapátját arra használják, hogy egy standard funkciót töltsön be amennyiben az anyagot az egyik helyről a másikra teszik vele, pl. megtöltenek földdel egy talicskát. Ebben a példában az inputot a munkás fizikai ereje és a megmozgatott föld képezi, az output pedig a talicskába került föld. A priori (alapvető kezdeti feltevésként) nincs sok lapáttípus és felhasználási mód. Mondható, hogy ez az eszköz átalakítást végez. A fő variációk a lapát nagysága, a mozgatás távolsága és a mozgatott anyag fajtája. A lapát esete átvihető értelemszerűen az értékelés területére, pl. a költséghatékonyság elemzésre is.

A költséghatékonysági elemzés területén az inputoknak két oldaluk van. Először az elért hatást kell megállapítani, megmérni egyetlen dimenzió esetén, (például a létrehozott nettó munkahelyszám) azután pedig a ráfordítás összegét. Az output egyszerű: a költség/hatás egység egy osztás.

Ami a szabadságfokot illeti, mindenekelőtt különbség lehet a költségek figyelembevétele terén: valamennyi partner költségvetési költsége, csak az értékelést végeztető közszereplő költségvetési költsége, a közpénz eseti felhasználása, csak a program folyamán fellépő költség vagy valamennyi közkiadásra kiterjesztett költség, stb.

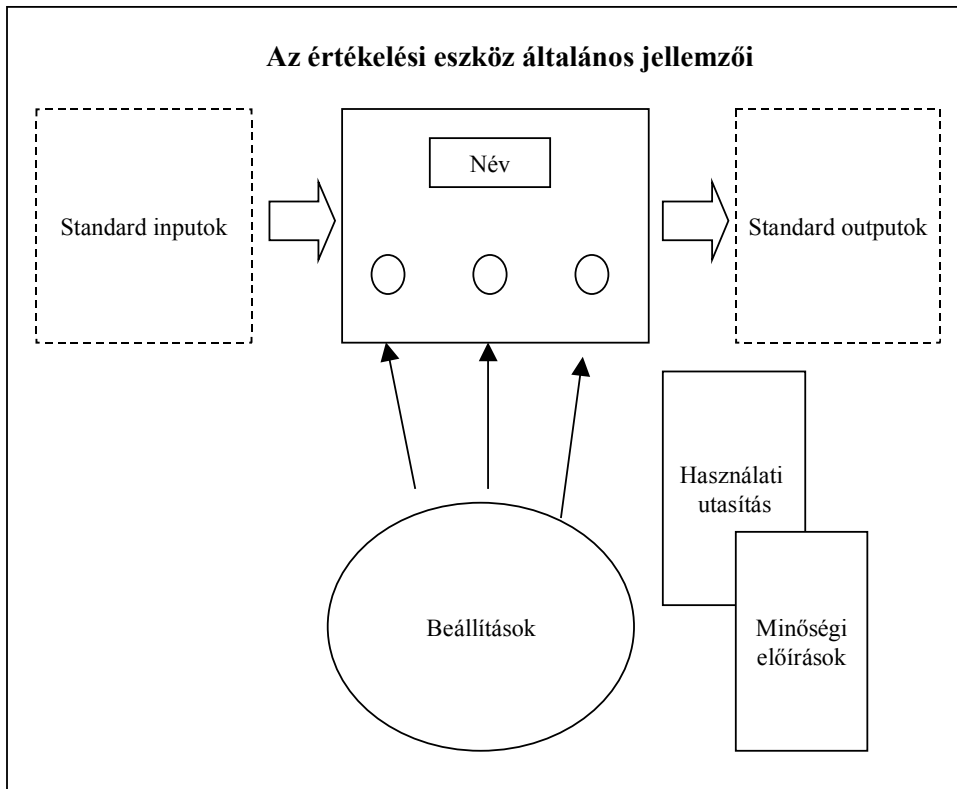
Az eszközt bárki, akinek szüksége van rá, felhasználhatja, legtöbbje ingyen áll rendelkezésre, de van szerzőileg védett eszköz is, amiért fizetni kell. Pl. a tanácskozások levezetésének egyik eszköze, amit jelen munkában ismertetünk, a METAPLAN® – egy szerzőileg védett eszköz, aminek megvannak a használati szabályai és a kezdők számára tanfolyamokat szerveznek, továbbá minőségi szabványok biztosítják felhasználását.

Összegezve egy eszközt a következő jellemzőkről lehet felismerni:

- van elnevezése,

- szabványos inputokkal és outputokkal rendelkező eljárásban kerül felhasználásra,
- változtatható adaptálás céljából, de csak igen kis mértékben,
- van használati utasítása és
- minőségi szabványoknak kell megfelelnie.

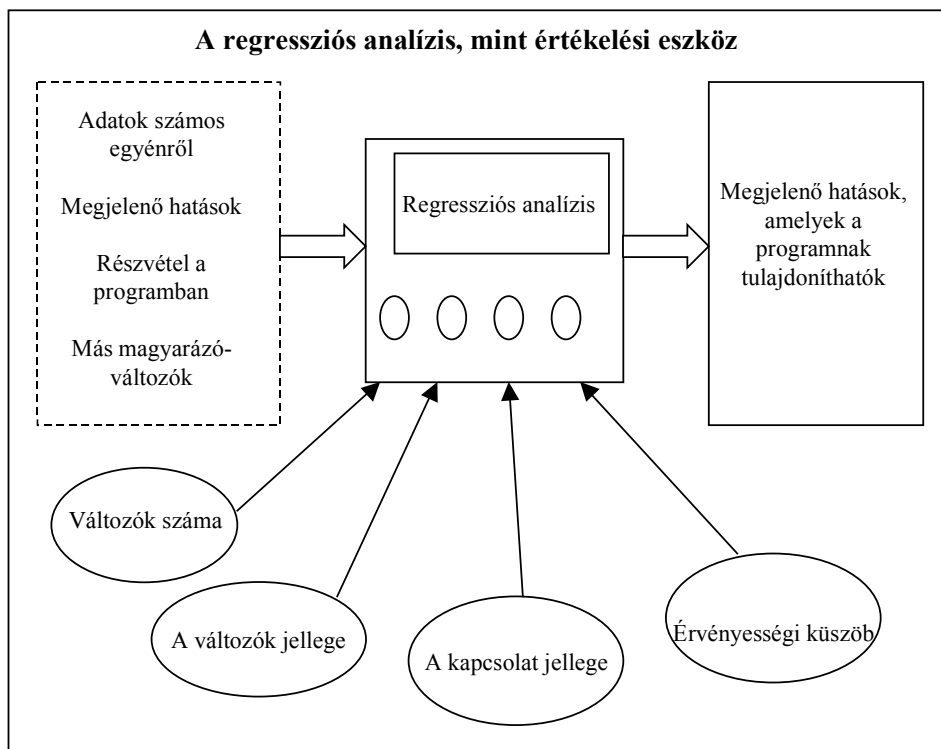
E jellemzők együttese teszi lehetővé, hogy az eszköz általánosan használható legyen különböző értékelésekben és tapasztalt felhasználók kezében.



Az alábbiakban egy regresszió-analízist mutatunk be, amelyben felismerhetők az eszközök alapvető jellemzői.

- standard inputok (számszerű adatok a hatásokról, a programban való részvételről és más magyarázó változókról)
- bizonyos adaptációs változtatások (a változók száma és természete, a viszonyok természete, az érvényességi küszöbök)
- standard outputok (a bruttó hatások eloszlása a programnak tulajdonítható hatások és a más magyarázó változóknak tulajdonítható hatásokkal kapcsolatban)

Továbbá az eszköznek van elnevezése (regresszió-analízis), függetlenül a különböző beállítási változatoktól (lineáris regresszió, logisztikai regresszió, stb.), és kézikönyvekben valamennyi európai nyelven hozzáférhető.



E munkában közölt 23 megoldás közül csak néhányra illik rá a fenti értelemben vett eszközfogalom. Például vannak, amelyek nem teljes mértékben vannak szabványosítva (SWOT-analízis), és vannak, amelyek nem rendelkeznek speciális használati utasítással (pl. a színes szavazás, a METAPLAN®) és vannak amelyekre nem alkalmazhatók stabil minőségi szabványok. (pl. multikritérium-elemzés).

Eltekintve azoktól az eszközöktől, amelyeket speciálisan értékelési célra fejlesztettek ki (pl. költség–haszon elemzés, multikritérium-analízis) a legtöbb eszköz tudományos elméletekből ered. A kérdőíves felmérés a szociológiából, a regresszió-analízis a statisztikából, az input–output modell a közgazdaságtanból, a szakértői panel a jogtudományból, a földrajzi információs rendszer (GIS) és az etnográfiai megfigyelési rendszer szintén a megfelelő tudományos háttérből származik.

Amikor egy technika átvételéről van szó, azt általában adaptálják és egyszerűsítik. Tisztán tudományos szempontból mindig problémás az eredeti technika kanonikus megjelenítése. Az értékelés azonban elsősorban pragmatikus tevékenység. Az itt közölt anyagokat nem szabad szigorú tudományos mércével mérni, hanem azt kell nézni, hogy hasznosíthatók–e a gyakorlati értékelésben.

3. A KOMPLEXITÁS ELŐNYEI ÉS HÁTRÁNYAI

Egy eszköz használatának számos előnye jelentkezik, ha garantálni lehet az eredményeket, az értékelés tartalmát, az eredmények összehasonlíthatóságát és a minőség-, valamint a költségellenőrzést.

A felhasznált eszközök és eljárások között összhangnak kell lenni. A megfelelő módon lebonyolított kérdőíves felmérés (pl. bizalmasan, vagy telefonon) biztosítja a nettó hatások megfelelően pontos megállapítását.

Bizonyos eszközök szükségessé teszik az egész értékelés átstrukturálását. Pl. a költséghatékonyság-elemzés esetén prioritást kell adni a kiemelt jelentőségű hatásnak (pl. foglalkoztatás).

Ismert eszközök használata esetén az értékelési idő és az értékelés költségei könnyebben felmérhetők, mert már rendelkezésre áll referencia, sőt a standard eszközök használata a végrehajtás feltételeit is jórészt megszabja.

Amennyiben több értékelés alapszik ugyanazon eszközökön, akkor az eredmények összehasonlítása könnyebb. Az előző példában a létrehozott új munkahelyek költségei kerülnek összehasonlításra több régió esetében oly módon, hogy az előzően már alkalmazott költséghatékonysági elemzések lettek figyelembe véve. Tehát, a nagyobb bonyolultságú technikai értékelés gyakran egyszerűbben kivitelezhető, könnyebb ellenőrizni, hitelesebb jelentést tesz lehetővé és jobban tervezhető. Mindezen előnyök természetesen nagyon vonzóvá teszik az értékelési eszközöket, vannak azonban bizonyos kockázatok is.

A kockázatok a következőképpen foglalhatók össze:

- “kalapáccsal a kezemben mindenhol szöget látok” – ez a rossz eszköz kiválasztásának a kockázata.
- “miután van egy kalapácsom, megépíthetem az egész házat” – ez az eszköz túlértékelésének a kockázata.

Az eszközt mindig adaptálni kell a használati összefüggések és a betöltendő funkció szerint. A kockázat az, hogy valaki a kalapácsot csavarhúzó helyett akarja használni. Egy alkalommal elhatározták, hogy a regressziós-analízist használják, de néhány hét után rájöttek, hogy a rendelkezésre álló adatok mennyisége nem elegendő ehhez és így a választott eszköz nem használható, ezért gyorsan át kellett szervezni az egész munkát.

Annak megállapítása céljából, hogy vajon megfelelő-e egy adott eszköz, figyelembe kell venni az elérendő célt, a rendelkezésre álló adatokat, a rendelkezésre álló költségvetést és az értékelés határidejét. Ennek elmulasztása a következő következményekkel járhat: nincs következtetés, a következtetés irreleváns, a határidők elcsúsznak, a következtetések nem hitelesek, stb.

Az eszközök gyengéit ugyancsak számításba kell venni. Jobb egy kevésbé elegáns megoldás, ha a határfeltételek világosak, mint egy nagybonyolultságú eszközrendszer, ha nem tudják megfelelően használni.

Miután a technikai komplexitás mindig kísértésbe ejt, gyakran túlértékelik az eszközöket. Például a NAO értékelés a “költségek szempontjából történő értékelés” névvel illelhető, vagyis példa a költséghatékonysági elemzésre. Itt egyetlen felhasznált eszköz jellemzi az egész értékelést. Ez a jelenség nagyon elterjedt és számos értékelésnél fellelhető, amelyek esettől függően pl. költség-haszon elemzésként vagy minőség/ár értékelésként stb. jelennek meg.

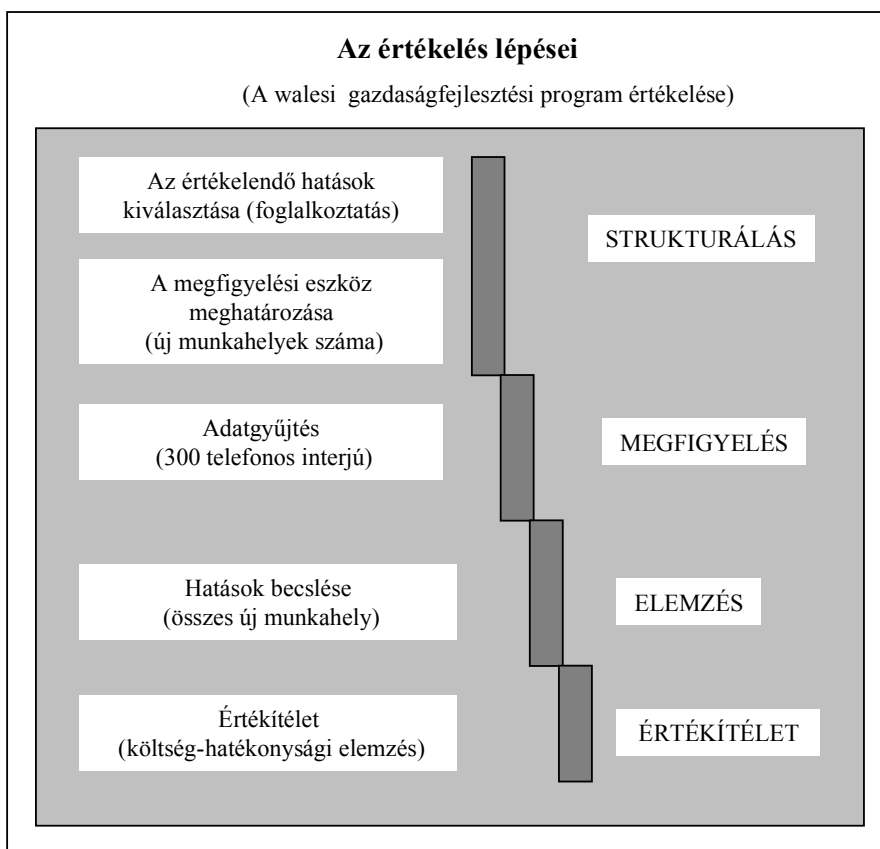
Az eszközt soha nem szabad összetéveszteni magával az értékeléssel. Az értékelési eszköznek bizonyos funkciót kell betöltenie és legnagyobb részben csak egy funkciót. Azonban, ha egy funkció teljesen elnyomja az értékeléshez szükséges összes többi, annak a munka minősége látja a kárát.

4. AZ ÉRTÉKELÉS LÉPÉSEI ÉS FELADATAI

Általában az eszköz azt a funkciót tölti be, amelyre tervezték. Jó példa erre a makro-gazdasági modell, amely nem tud egyéb funkciót betölteni, mint csak az ország vagy a régió méretű hatáselemzés feladatát.

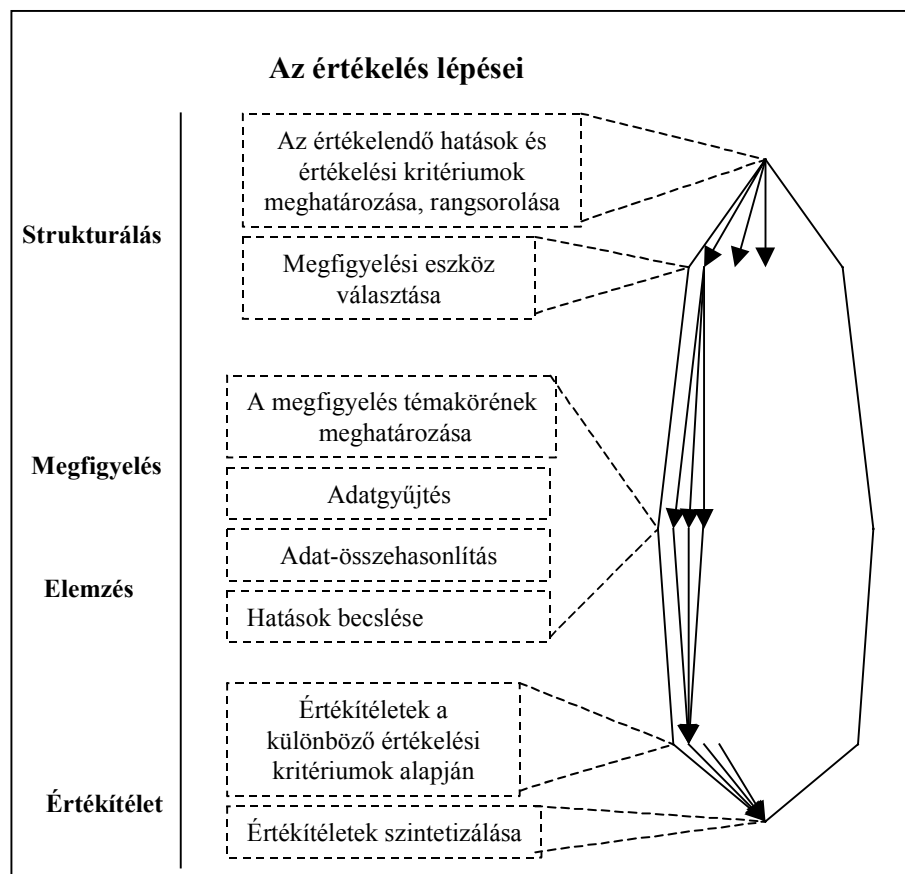
Vannak olyan általános eszközök, amelyek több értékelési funkciót is be tudnak tölteni. Látni fogjuk, hogy van olyan esettanulmány technika, amely nem csak adatgyűjtésre, hanem más funkciókra is alkalmas lehet. Ugyanígy egy szakértői panel felállítható értékítélet kialakítására, de hatások elemzésére is.

Minden értékelésben több olyan lépés van, amelyekkel egy vagy több funkció kapcsolható össze. A NAO értékelés példája látható, hogy legalább öt funkcióról van szó.



Hasonlóképpen elemezve számos értékelést, azonosíthatók a legáltalánosabb funkciók. Ezeket mutatja be a következő ábra négy csoportba sorolva:

- az értékelés strukturálása
- a változások megfigyelése
- az adatok elemzése
- a programról való ítéletalkotás



A strukturáló lépések általában az értékelési munka előtt megtörténnek (még mielőtt a tematika elkészülne). Az értékelő csoport azonban gyakran visszatér a munka kezdeti fázisaihoz, például a bírálati kritériumok behatóbb értelmezése céljából. Látni fogjuk, hogy vannak eszközök, amelyek a strukturálás munkáját könnyítik meg. Logikus tehát, hogy e munka az értékelés egészét átfogja, beleértve a kezdeti lépéseket is.

1. Az értékelendő hatások tisztázása és besorolása, az értékelési kritériumok meghatározása

Az első lépésként össze kell gyűjteni a kérdéseket, amelyeket az értékelésnek meg kell válaszolnia. Például

- Mit kapnak az adófizetők a pénzükért?
- Melyek a program leghatékonyabb részei?
- Indokolt-e a program?
- Vannak-e a programnak váratlan negatív hatásai?

Minden egyes kérdést le kell bontani értékelendő hatásokra, pl. létrehozott munkahelyek, befektetések nagysága, piaci részesedés bővülése, a népesség egyik kategóriájában a foglalkoztatás növekedése, a régió vonzerejének növekedése.

Minden egyes kérdés bírálati kritériumhoz kapcsolódik, például a keresett és/vagy elért hatás releváns-e? Összhangban van-e a célkitűzésekkel, a hatásokkal? Tartós-e?

Az ebben a lépésben alkalmazható eszközök azt a célt szolgálják, hogy a kérdéseket összeállítsák, tisztázzák, besorolják, majd ezután kiválasszák azokat, amelyekre az értékelésnek választ kell adnia. (lásd a következő eszközöket: logikai keret, hatástérkép, SWOT-analízis, METAPLAN®, színes szavazás)

2. A megfigyelési eszközök megválasztása

A második lépésben megtörténik az értékelési kérdések átalakítása a mutatókkal és leírásokkal. Az előző példában a következő kérdés merült fel: “Elegendő-e a programok által elért foglalkoztatási hatás összehasonlítva a ráfordítással?”. Ebből a következő hatásmutatót alakították ki: “az állami költségvetés kiadása /egy nettó új munkahely”.

3. A megfigyelés tárgyának meghatározása

A harmadik lépés eléggé korlátozott ahhoz, hogy ne okozzon túlzott költségeket, és eléggé nagy ahhoz, hogy hiteles információt hozzon létre, valamint eléggé meghatározott ahhoz, hogy az értékelendő hatásokat jól kiemelje.

Alkalmazásakor kompromisszumot kell kötni: minden érintett-kategória meg legyen-e figyelve? Meg legyen-e figyelve egy vagy több olyan népességi csoport, amelyek egyformák, de amelyek nem vettek részt a programban? Hogyan kell kiválasztani azokat az eseteket, amelyek révén a legvilágosabb kép rajzolódik ki a programról? A “legjobb gyakorlat”-nak megfelelő esetek legyenek-e kiválasztva a sikeresség kulcs tényezőinek megértése céljából?

A megfigyelés tárgya, azaz a megfigyelendő csoportok (vállalkozások, képzésben résztvevők, lakosok, stb.) nem tévesztendő össze az értékelés tárgyával (az értékelendő beavatkozás meghatározása).

4. Adatgyűjtés

A negyedik lépés a primer adatok összegyűjtése. E célból számos eszköz áll rendelkezésre, amelyeket mind a különböző társadalomtudományi területektől kölcsönzik: szociológia, politológia, etnográfia, stb.

Ha az értékelés csak másodlagos adatokra építhető, akkor lényeges az előzetes kutatások, a statisztikai adatok és a monitoring információk összegyűjtése.

Az itt alkalmazható eszközök segítik a tények és vélemények összegyűjtését és azok minőségi vagy számszerű alakban való előállítását.

5. A megfigyelések összehasonlítása

Az ötödik lépés a primer és/vagy másodlagos adatok olyan módon való feltárása, amely egyben intuitív vagy induktív jellegű következtetések és összehasonlítások meghozatalát segíti.

Példaként véve egy tanfolyamot, amelyet tartós munkanélküliek számára tartanak, a megfigyelések összehasonlítása úgy történik, hogy a munkába való visszatérési rátát lebontják foglalkozások szerint, hogy így látható legyen, hogy vajon vannak-e jelentős különbségek, ez jobban érthetővé teszi a siker tényezőit. Ebben az esetben használt eszközök a diagramok és az összehasonlító táblázatok.

6. Hatások becslése

A hatodik lépésben a program nettó hatásait állapítják meg. Itt szükség van az ok-okozati elemzésre, amely mindig deduktív megközelítés, azaz okok és hatások feltételezésének igazolásán alapszik. Az értékelés technikai irodalma gyakran részesíti előnyben az ilyen funkciót betöltő és számszerűsített elemzőeszközöket (pl. összehasonlító elemzés, regressziós-analízis).

Ebben a vonatkozásban jelen munka különbözik a jellemző szakirodalmi felfogástól. Egyenlő fontosságot tulajdonítunk a minőségi és kvantitatív elemző eszközöknek, rámutatva mindegyikük gyengéire és erősségeire egyaránt. Továbbá nem értékeljük túl az oksági elemzéseket, hiszen véleményünk szerint a megfigyelési és ítéletalkotási funkciók legalább ugyanolyan fontosak, mint a nettó hatások számszerű becslése.

Az itt alkalmazható eszközök a program nettó hatásainak becslését segítik mind a múlt, mind a jövő vonatkozásában; mikro és makrogazdasági szinten. (shift-share elemzés, input-output modellek, makrogazdasági modellek, Delphi-módszer, összehasonlító csoportképzés, regressziós-analízis).

7. Ítéletalkotás különböző értékelési kritériumok alapján

Az értékelésnek képesnek kell lennie megítélni, vajon azok a hatások, amelyeket a program létrehozott, vagy létre fog hozni, elegendőek-e vagy nem. Az előző példában az értékelő csoportnak a munkahelyteremtést kellett megítélnie hatékonysági kritérium alapján, aminek eszköze a költséghatékonysági elemzés volt. Így lehetséges volt kimutatni, hogy azok a programok voltak megfelelőbbek, amelyeknél a költség/létesített munkahely arány alacsony volt.

Az értékelésnek választ kellett adnia, hogy a költség/létesített munkahely arány hol volt elegendően alacsony. A választott norma az átlag költség/nettó létesített munkahely volt, összehasonlítva más skóciai programokkal. Ezután összehasonlítva Wales-et és Skóciát, kimutatható volt, hogy az értékelt programok elegendően hatékonyak voltak.

Itt használható eszközök pl. a költséghatékonysági analízis, a benchmarking.

8. Ítéletek szintetizálása

Az értékelés nyolcadik és utolsó lépése a különböző kritériumok alapján kimunkált részbírálatok végső szintézisének megalkotása, ami akkor szükséges, ha több értékelési kritériumról van szó. A program összefoglaló bírálatának kialakításához megfelelően kell kombinálni az értékelésben figyelembe vett különböző hatások súlyát és pontszámát. A társadalmi-gazdasági programok keretében ez különösen nehéz, mivel mindig több partnerről van szó, akik mind más-más értéket tulajdonítanak az egyes kritériumoknak. Több eszköz áll rendelkezésre, amelyek alkalmasak e funkció teljes vagy részleges betöltésére (pl. szakértői panel, multikritérium-analízis, költség-haszon elemzés).

5. ÉRTÉKELÉSI KÖRÜLMÉNYEK

Az eszközt egy adott funkcióra tervezik, ezért szoros kapcsolat áll fenn az eszköz és annak funkciója között. Azonban számos olyan eszköz van, amelyek ugyanazt a funkciót töltik be (lásd keret). Ha több eszköz áll rendelkezésre, ki kell választani az adott helyzethez a legmegfelelőbbet.

A körülmények jelentősége az eszköz megválasztásában

A lapát eszköz, amelynek a funkciója, hogy az anyagot egyik helyről a másikra mozgassa át. Egy ötven literes talicska megtöltéséhez egy közönséges lapátra van szükség. Egy 25 tonnás teherautó megtöltéséhez ajánlatos gépesített lapátot használni.

Az eszköz funkciója mindkét példában ugyanaz, de a helyzet nagyon különbözik. Az eszközt mind a funkcióhoz, mind a helyzethez adaptálni kell.

Például egy térség méretű jelentős - állami vagy önkormányzati költségvetés által is finanszírozott - beavatkozásnál a hatások felmérése makrogazdasági modell révén lehetséges. A HERMIN-modell arra készült, hogy Írországból, Portugáliából és Spanyolországban vizsgálja (felmérje, számszerűsítse, becsülje) a Strukturális Alapok makrogazdasági hatásait. H azonban a kisebb összegekről van szó - összehasonlítva a szóban forgó térség gazdaságával -, vagy a térség kicsi, a makrogazdasági modell nem alkalmas a hatások értékelésére.

A HERMIN példájából látszik, hogy az egyik legnagyobb különbség az értékelendő **hatások nagyságrendje**, amely lehet mikro (az érintettek egy kis csoportja) vagy makro (egy régió vagy ország).

A nemzetgazdasággal kapcsolatos hatások értékeléséhez speciális eszközökre van szükség, főleg makrogazdasági modellekről lehet szó, és nem jöhetnek szóba pl. esettanulmányok.

Másik fontos különbség a **partnerség**. Egy számos döntéshozót foglalkoztató értékelés esetén az értékelendő hatások kiválasztásának és a kritériumok megválasztásának alapvető fontossága van, mivel figyelembe kell venni a különböző szempontokat. A több döntéshozót felölelő értékelés nyitott eszközök alkalmazását követelik meg, mint pl. a csoportmunka jellegű technikák, illetve a multikritérium-analízis, de a zárt technikák, mint pl. a költséghatékonyság elemzés, nem jöhetnek szóba.

A harmadik különbség az értékelés **felhasználása**: ez lehet magyarázó, vagy összegző jellegű. Például egy esettanulmány segít jól megérteni a történéseket, ami tipikusan magyarázó jellegű felhasználás, ugyanakkor nem alkalmas a közvélemény tájékoztatására, tehát összegző jellegű felhasználásra.

Az értékelés három szakasza

A Strukturális Alapok programjainak keretében az 1994–99-es időszakra az értékeléseket három fázisban készítették.

- 1. Az ex ante (előzetes) értékelés a tervezett programot vizsgálja a program koherenciája és relevanciája, valamint a várt hatások realitása szempontjából.*
- 2. A mid-term (közbenső) értékelések a program egészen kezdeti outputjait vizsgálják, amiket a döntéshozók használnak minden szinten. Ezek kiegészítik a monitoring tevékenységet és lehetővé teszik a program módosítását.*
- 3. Az ex post (utólagos) értékelések elsődleges célja jelentés a program hatásairól.*

A negyedik különbség az **ütemezés**. Az értékelés nem tudja ugyanazokat az eszközöket használni a már elért célok és a még elérendő célok értékelésére.

Az ötödik, legfontosabb különbség az eszköz megválasztása szempontjából a program **komplexitása**. A társadalmi-gazdasági programok többsége több szektorra terjed ki, azaz több különböző formában működik, több különböző szférát céloz meg, és így sokféle hatás következik be. Ugyanakkor a legtöbb értékelési eszközt általában a viszonylag egyszerű esetekben használják (egyetlen szektor, egyetlen szféra, egyetlen domináns várható hatás).

A fentiekből következően az eszközök bemutatásánál két fő helyzetet vesznek figyelembe:

- Az egész program **átfogó** értékelése, amikor a regionális több szektort érintő program átfogóan kerül értékelésre a maga teljes komplexitásában, ebben az esetben a hatásokat makroszinten kell értékelni.
- Egy kérdés **mélyreható (in-depth)** vizsgálata, ami hasonló az egyszerű program legtöbb kézikönyvben ismertetett értékeléséhez.

Általánosságban elmondható, hogy minél nagyobb fokú a komplexitás, annál nagyobb figyelmet kell fordítani az egyértelműsége és strukturálásra; minél nagyobb a tapasztalati megfigyelés költsége, annál nehezebb az oksági elemzések végrehajtása. A gyakorlatban a programot homogén beavatkozások kategóriáira kell lebontani. Minden egyes beavatkozást a relevancia, a hatékonyság, illetve határfok szerint kell értékelni. Az értékelők ezután egy programszintű szintézist készítenek. Ennek a megközelítésnek az a nehézsége, hogy a különböző programösszetevők (intézkedések, tevékenységek, stb.) az egész programra közös kritériumok alapján értékelendők. Ha minden egyes kritérium speciálisan volna kidolgozva az egyes összetevőkre, az értékelés lehetetlen lenne.

Ennek a helyzetnek egy változata, amikor a regionális vagy országos makrogazdasági hatásokat kell értékelni. Ekkor először minden egyes programkomponensnek a mikrohatását kell felmérni egy modell szerint, majd e hatásokat be kell vezetni a makrogazdasági mechanizmusokba, és végül le kell vezetni az általános hatást, ami nem azonos a mikrogazdasági hatások összegével.

Különböző kérdések igényelhetnek in-depth elemzést:

- Olyan értékelések, amelyek egy program elemi összetevőjére irányulnak – ilyen például a prioritási irány, egy intézkedés vagy tevékenység. Ebben az esetben az outputok homogének és az érintettek könnyen azonosíthatók, valamint megkérdeshetők. A primer adatok összegyűjtése és elemzése könnyű, miután össze lehet hasonlítani azokat más régiók hasonló beavatkozásainak adataival.
- Olyan értékelések, amelyek egy speciális célcsoportra irányulnak, mint pl. a KKV-k vagy a tartós munkanélküliség. Ez az eset nagyon hasonló az előzőhöz, a különbség az, hogy több elemi összetevő fejthet ki hatást ugyanarra a csoportra.
- Olyan értékelések, amelyek egy prioritásra irányulnak. Ebben az esetben a speciális program valamennyi összetevőjének relevanciája vagy hatása értékelendő – például a foglalkoztatás, a környezet, illetve az esélyegyenlőség. A nehézség ebben az esetben abban rejlik, hogy a beavatkozások multiszektorálisak és ilyenek az eredmények, illetve a hatásmechanizmusok is. Ez a helyzet majdnem ugyanolyan nehéz, mint a komplex programok átfogó értékelése (lásd 5. kötet).
- Olyan értékelések, amelyek egy speciális témára irányulnak. Ebben az esetben a térség egy behatárolt területére irányuló program valamennyi intézkedésének relevanciáját és hatékonyságát (szomszédsági probléma, a legkevésbé támogatott területek problémája) értékelni kell. Ez a helyzet pontosan ugyanolyan nehézségeket okoz, mint a komplex program átfogó értékelése.

Jelen munkában az in-depth értékelés csak az első két esetre vonatkozik, egyszerű esetekre, amelyekben a hagyományos értékelő eszközök teljesen megfelelnek.

II. AZ ÁTFOGÓ PROGRAMÉRTÉKELÉS ESZKÖZEI

Az értékelő eszközökről szóló irodalom általában olyan egyszerű programokat ismertet, amelyek jól meghatározott csoportra és azon belül megszabott változásokra irányulnak. Ezzel ellentétben egy társadalmi-gazdasági program multiszektorális és sokcélú.

Célja olyan gazdasági, illetve társadalmi átalakítások végrehajtása, amelyek az egész térségre kihatnak. Ennek elérése céljából olyan integrált stratégiát használnak, amely különböző csoportokra (vállalkozások, alkalmazottak, munkanélküliek, közösségek, stb.) irányul. Átfogó hatást kell elérni a különféle célokra irányuló sokféle speciális hatás megfelelő kombinációja révén. Ebben az összefüggésben az értékelésnek fel kell ölelnie mindazon technikai problémákat, amelyekre az irodalom alig ad megoldást. Ez a fejezet tizenkét eszközt mutat be erre a helyzetre, amelyek közül sok teljesen új vagy újszerűen kerül alkalmazásra.

1. PÉLDÁK MULTISZEKTORÁLIS PROGRAMOK ÉRTÉKELÉSÉRE

A következő három példa olyan helyzetet ismertet, amelyben az értékelendő program több szektort érint.

Az első példában a program egy társadalmi-gazdasági szempontból elmaradott régióban jelentős összeggel támogatja az infrastruktúrát és a vállalkozásokat. Ugyanakkor sok célkitűzés van, és azok nincsenek mindig precízen megfogalmazva.

Az egyik megválaszolendő kérdés a következő: “a regionális gazdasági összefüggéseket nézve, a fejlődés a megfogalmazott célok irányába mutat-e.

Regionális program mid-term (közbenső) értékelése Spanyolországban

1996-ban Valencia város önkormányzata a Strukturális Alapok által társfinanszírozott regionális társadalmi-gazdasági fejlesztési program mid-term (közbenső) értékelését indította el. A program 25 intézkedést foglalt magába, amelyek azt célozták, hogy akár külön-külön, akár együtt meginduljon az aktivitás a megcélzott népesség számos kategóriájában. Sok program célkitűzés alig volt számszerűsítve.

*Az értékelés azon tanácskozások sorozatával kezdődött, amelyeken a partnerek tíz várható hatást jelöltek meg. Ezt a **hatástérkép**-technika segítségével érték el. Minden egyes várható hatást elneveztek (pl. az energiaforrások diverzifikációja és hatékonysága).*

Mind a tíz hatás össze volt kapcsolva egy vagy több összefüggés mutatóval (például “a földgázt használó cégek száma”). Az értékelő csoport ezután összegyűjtötte a statisztikai adatokat, hogy e mutatók átfogó értékelését kidolgozza a regionális szinten. Valamennyi mutatót az “előzőleg–utána állapot” (before-after) technika segítségével dolgozták ki.

Ebben a példában a hatástérkép-technikát használták az értékelendő hatások tisztázására és pontozására. (elsődleges értékelési funkció) – az “előzőleg – utána összehasonlítási technika” pedig az adatok összehasonlítását tette lehetővé úgy, hogy megjelenjenek a fejlemények.

A másik példában egy francia régió fejlesztésének finanszírozási programja képezi az adott helyzetet, ahol multiszektoriális és sokcélú beavatkozásról van szó. Az értékelő csoport meg akarta mutatni az outputok és az eredmények térségi dimenzióját.

Egy regionális program közbenső értékelése Franciaországban

1980-ban döntöttek arról, hogy ún. Integrált Mediterrán Programokat (IMP) indítsanak. A cél az volt, hogy segítsék a Spanyolország és Portugália EU-ba való belépésével erős versenyhelyzetbe került régiókat. A regionális program több alprogramból állt, amelyek különböző szektorokra irányultak: mezőgazdaság és halászat, ipar, kézművesipar, szolgáltatások, erdőgazdaság, környezetvédelem, valamint idegenforgalom. A pénz több mint fele volt előirányozva a mezőgazdaságra és a halászatra, mivel ezeket a szektorokat érintette leginkább a versenyhelyzet.

Végrehajtottak egy közbenső értékelést. Mivel az IMP-k a regionális politikáknak megfelelően lettek megtervezve, az értékelésnek először is elemeznie kellett a szinergiát a két politikai szint között. Ez az értékelés mindenekelőtt a különböző programintézkedések helyére és térségi integrációjára irányult. Az értékelő csoport valamennyi monitoring adatot, valamint statisztikai adatokat összegyűjtötte egy adatbázisban és hely szerint csoportosította. A földrajzi információs rendszer (GIS) ekkor először került alkalmazásra értékelési célokra. Az értékelő csoport térképi formában adta elő eredményeit, amelyek számos problémára világítottak rá a forrásallokáció és a legrosszabb helyzetben lévő rurális területek vonatkozásában.

Ebben a példában a földrajzi információs rendszer technikát alkalmazták az adatok összehasonlítására.

A harmadik példa Írország Strukturális Alap általi támogatásának átfogó értékelésére vonatkozik. A helyzetre jellegzetessége, hogy egy programcsomag számos szektort fog át és országosan is komoly finanszírozást biztosít. A program átfogó célkitűzései makrogazdasági jellegűek, amelyekből nincsen sok, de világosan meg vannak határozva. Az értékelő csoportnak ex ante értékelést kellett végeznie, főleg a makrogazdasági hatásokat illetően.

Ebben a példában az értékelő csoport a makrogazdasági modellt alkalmazta a hatások felmérésére. Meg kell jegyezni, hogy az alkalmazott eszköz sokféle lehetőséget rejt magában, ami a változók modellezését, illetve kizárását illeti. Így az eszköz impliciten az értékelendő hatások tisztázását és pontosítását is szolgálta.

Egy programcsomag ex ante (előzetes) értékelése Írországban

Az 1989–93 időszakban valamennyi Írország számára adott Uniós támogatást a CSF (Közösségi Támogatási Keret) koordinálta. Az Európai Bizottság és a kormány közösen hajtották végre egy rendkívül bonyolult segélyakció ex ante értékelését. Az értékelésnek fel kellett mérnie a CSF potenciális hatásait az ír gazdaságra. Lényeges kérdés volt, hogy vajon a hatalmas beavatkozás (az ír GDP kb. 5%-a) nem fogja-e közvetve rontani a költségvetés helyzetét a társfinanszírozási követelmények tekintetében.

Az értékelést az ESRI Kutató Intézet (Dublin) hajtotta végre. Az értékelő csoport felmérte a támogatás mikrogazdasági hatásait kutatások, valamint hasonló támogatási mechanizmusok értékelésének a segítségével. Ezeket az elsődleges hatásokat bevezették a makrogazdasági modellbe. Az ESRI korábban már megalkotta ezt a modellt a HERMES-program számára. A modellt először adaptálni kellett a speciális értékelési helyzetre, elsősorban a kiindulási szektorstruktúrát kellett lebontani, és ezáltal hatékonyabbá tenni, figyelembe véve az uniós támogatást. A modell lehetővé tette a nemzetgazdasági szinten jelentkező hatások felmérését, számításba véve számos makrogazdasági mechanizmust. Megerősítést nyert, hogy a program komoly növekedést von maga után az állami eladósodás terén is.

Ez a három példa a különböző eszközök alkalmazását mutatja olyan helyzetekben, amikor az értékelés multiszektoriális programra terjedt ki. A következő fejezet azt mutatja meg, hogy az értékelő eszközkészlet kellően fel van vértézve a legtöbb ilyen, eszközalapú értékelés funkcióinak sikeres betöltéséhez.

2. ESZKÖZÖK AZ ÉRTÉKELÉS SZERVEZÉSÉRE

Amennyiben egy társadalmi-gazdasági program komplex, az értékelés strukturálása különösen fontos, mert ez teremti meg a feltételeit annak, hogy az eredmények tömörek vagy tömöríthetők legyenek. Továbbá, ha az értékelés partnerségben történik, ez teszi lehetővé, hogy az értékelési kritériumok megfeleljenek a különböző partnerek igényeinek, ami nagymértékben meghatározza a következtetések elfogadhatóságát.

Swot-analízis (Erősségek - gyengeségek - lehetőségek - veszélyek)

A SWOT-analízist általában ex ante értékelésben használják a program stratégiájának meghatározására. Nagyon jó eszköz a célkitűzések érvényességének vizsgálatára és az elérendő hatások, valamint a legmegfelelőbb beavatkozások pontosabb meghatározására. Már kidolgozott, sőt megvalósított stratégia értékelésére is alkalmas.

Hatástérkép

Ezt az értékelendő hatások meghatározására használják, amikor több célkitűzésről van szó és az ezekhez tartozó mutatók nincsenek még kellően kidolgozva. Ez az eszköz nagyon hasznosnak bizonyulhat, ha a célkitűzések nem pontosak. Alkalmas a partnerségben való felhasználásra is, mert éppen a partnerek közötti konszenzus megteremtésének céljából az egyéni szempontok aggregációján alapul.

Színes szavazatok

Ez az eszköz különösen akkor használható jól, amikor több döntéshozó van bevonva az értékelési kérdések meghatározására. Ez is gyors és alapos értékelési kritérium kiválasztást, következtetés-vizsgálatot és javaslat-készítést tesz lehetővé. Főleg akkor hasznos, ha sok érdekelt fél sokféle szempontját kell figyelembe venni.

Hatásmátrix

A hatásmátrix egy komplex program egyszerűsített áttekintését biztosítja. Lényegében a program különböző összetevőit csoportosítja tíz és húsz alcsoportba (ezek a mátrix sorok), a várt hatások pedig az oszlopokat képezik. A mátrix minden egyes cellája kap egy pontszámot, amely egy adott összetevő adott hatásának valószínű jelentőségét képviseli. Ez az eszköz segítséget nyújt abban, hogy a program valamennyi lényeges hatása figyelembe legyen véve a mélyebben vizsgálandó hatások kiválasztását megelőzően. Erről az eszközzel bővebb információt a 4. kötet nyújt.

Vannak klasszikus strukturáló eszközök, amelyek nem alkalmasak komplex programok átfogó értékelésére. Például a "célkitűzés fa" és a "logikai keret" nem teszik lehetővé a sokféle tevékenység és azok várható hatásainak megfelelő figyelembevételét.

2.1 SWOT-analízis (Erősségek – gyengeségek – lehetőségek – veszélyek)

Jellemzői:

- Átfogó értékelésre ad lehetőséget
- Technikailag egyszerű kivitelezés
- Alacsony költségigény
- Előrettekintő alkalmazás (ex ante)
- Bevált eszköz

A SWOT-analízist 50 évvel ezelőtt fejlesztették ki, hogy segítse a cégek stratégiájának meghatározását fluktuáló és recesszív gazdasági környezetben. A döntéshozói eszköz onnan kapta a nevét, hogy vizsgálja a cégen belüli erősségeket és gyengeségeket, valamint a piaci lehetőségeket és veszélyeket. A klasszikus stratégiai eszközök egyike, hasonlóan a BCG-mátrixhoz (Boston Consulting Group).

A közszférában a városok alkalmazták először a '80-as években különböző fejlesztési forgatókönyvek vizsgálata során. Az utóbbi időben nagyon elterjedt a területi elemzésekben és az ex ante programértékelésben.

A svéd 1. Célkitűzés előzetes értékelése

A terv előzetes értékelésében a SWOT-analízist használták. Ezzel a módszerrel nyert eredmények kiemelték a fő környezeti, strukturális és demográfiai jellemzőket. A stratégiák és prioritások azonosítása és a cselekvési terv megfogalmazása az elsődleges tényezők alapján történt meg, amelyeket a SWOT-analízis azonosított.

Erősségek: nagy természeti tartalékok

Gyengeségek: távoli régiók alacsony népsűrűséggel
sérülékenységi a gazdasági változások hatására
a cégek strukturális gyengesége

Lehetőségek: idegenforgalom,
az erdők minősége,
a halászati kapacitások
a bányászati lehetőségek

Korlátok: népességfogyás
munkahelyek hiánya

A regionális társadalmi és gazdasági adatokat használó elemzés alapján készült javaslatokat a menedzserek saját stratégiai tervezésük szempontjából relevánsnak ítélték. A Regionális Fejlesztési Terv keretében elvégzett munkák elbírálásában a módszer hasznosnak bizonyult. Az első sikeres kísérlet után számos más régió esetében is alkalmazásra került.

Mi az eszköz célja?

A SWOT elemzés célja, hogy a program vizsgálatába beépítse mind az érintett terület belső jellemzőit, mind a környezet meghatározó tényezőit, ahol a program végbemeget. A cél az, hogy egy releváns területre alkalmazható program vagy projekt megvalósításával kapcsolatos bizonytalanságok mértéke csökkenjen. Így lehetővé válik egy jóval relevánsabb stratégia definiálása azzal összefüggésben, ahol a beavatkozásnak végbe kell mennie. Az eszköz célja tehát:

- kiemelni a domináns és meghatározó tényezőket mind a területen belül, mind azon kívül és így segíteni a projekt sikerét
- releváns stratégiai iránymutatást adni feltárva a projekt és a környezete kapcsolatát

A SWOT-analízis kiterjeszthető olyan ismert eszközök révén, mint a “portfólió végrehajtók” vagy a BCG-mátrix, egy javasolt vagy megvalósítás alatt lévő stratégia érvényességének vizsgálatára és esetleges változtatási javaslatok kidolgozására. A különböző lehetőségek pontozása figyelembe veszi azok megvalósíthatóságát (elérhető eszközök = erősségek és gyengeségek), valamint lehetőségeit (vonzó vagy taszító tényezők a külső környezet vonatkozásában = lehetőségek és veszélyek).

Az eszköz értéke abban a képességben rejlik, hogy módszeresen vizsgálja az értékelt program és annak közvetlen környezete között fennálló viszonyokat.

Mikor kell alkalmazni?

A magánszféra céljaira kb. húsz évvel ezelőtt kidolgozott stratégiai döntéshozó eszközök folyamatosan és egyre nagyobb mértékben kerülnek alkalmazásra a közsférában is. Eredetileg a termék, fogyasztó, piac, verseny és előny fogalmak ma áttértek a közsférára is, miután a társadalom célja, hogy régiószinten növekedjenek a versenyelőnyök. Az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek ugyanúgy jelentkezhetnek egy régió esetében európai szinten, mint egy vállalkozás esetében a piacon.

A SWOT analízis révén azonosíthatók a legrelevánsabb stratégiai irányelvek egy gazdaságfejlesztés általános célkitűzését illetően. Az eszköz használata főleg a program tervezésének és az ex ante értékelésnek az időszakában javasolható.

Hogyan kell használni?

Egy stratégiai megközelítés megvalósításában a SWOT-analízis hat lépést igényel:

1. A program társadalmi-gazdasági környezetének vizsgálata

Ez a szóban forgó területre valószínűleg hatást gyakorló főbb trendek és problémák felmérését foglalja magában – felhasználva a társadalmi, demográfiai, a gazdasági, politikai és fizikai mutatókat. A regionális különbségek mutatói különlegesen hasznosak a lehetőségek és veszélyek felderítésében. Ennek a szakasznak nem kell túlzottan

részletesnek lennie; a cél átfogó kép kialakítása azokról a fő problémákról, amelyekkel szembe kell nézni.

2. A lehetséges tennivalók számbavétele

Általánosságban meg kell fogalmazni a lehetséges feladatokat az azonosított problémák figyelembe vételével.

3. A lehetőségek és veszélyek elemzése (külső tényezők)

Ez a környezet azon paramétereinek számbavétele, amelyek nem állnak a társadalom közvetlen ellenőrzése alatt és amelyek a feltételezés szerint erősen befolyásolják a társadalmi-gazdasági fejlődést.

4. Az erősségek és gyengeségek elemzése (belső tényezők)

Ez egy elemzést jelent, számításba véve mindazon tényezőket, amelyek legalább részben a döntéshozók ellenőrzése alatt állnak, és amelyek elő is mozdíthatják, de hátrálthatják is a fejlődést.

5. A lehetséges feladatok rangsorolása

Ennek célja azon tevékenységek kiemelése (stratégiai irányelvek), amelyek a legvalószínűbb módon csökkentik a problémákat az erősségek kihasználásával, valamint csökkentik, sőt esetleg meg is szüntetik a gyengeségeket, maximalizálva a lehetőségeket és minimalizálva a veszélyeket.

6. A stratégia értékelése

Erre az opcionális lépésre akkor kerülhet sor, ha szükséges a már megvalósított vagy tervezés alatt álló stratégia relevanciájának felülvizsgálata. Ez lényegében a “tevékenységek portfóliója” elemzésen alapszik. Ahogyan egy cég esetében van termék és piac, egy társadalmi-gazdasági program esetében a beavatkozások közül vannak, amelyek az erősségeket és a lehetőségeket mutatják fel, és vannak amelyek megkísérlik, hogy kompenzálják a gyengeségeket, illetve hogy figyelmeztessenek a veszélyekre. Az értékelő csoport a beavatkozásokat két irány mentén vizsgálja

1. belső megvalósíthatóság: erősségek és gyengeségek
2. külső környezet: lehetőségek és veszélyek.

Az így felrajzolt térkép segítségével megítélhető egy értékelt stratégia relevanciája.

A Strukturális Alapok alkalmazásában

A Strukturális Alapok által támogatott régiók társadalmi-gazdasági fejlesztésével kapcsolatos problémák tisztázásához alkalmazható, ha megfelelő stratégiai elemzésre van szükség. A SWOT javasolható erre a célra, mivel a végrehajtók kezében jó eszköz lehet.

Az alkalmazás korlátai és előnyei

- A közzsférában alkalmazott SWOT-analízis egy hatékony stratégia kutatására irányul.
- A mátrix, mint eszköz olyan menedzsment-elméletekből származik, amelyek már elavultak és gyakran túlságosan egyszerűsíteneek. Ezt látni kell, amikor a közzsférában alkalmazzuk, nehogy az elemzés túlságosan leegyszerűsítetté váljon.
- A SWOT-analízis, mint értékelési eszköz, arra szolgál, hogy a tevékenységeket jelentőségük szerint csoportosítsa. Fő gyengesége abban rejlik, hogy az értékelő csoport által alkalmazott eljárás gyakran szubjektív, de a partnerek megfelelő bevonása csökkentheti ezt a veszélyt.
- A SWOT-analízis a érintettek szabad döntését kívánja meg stabil konszenzus létrehozására. A stratégiai irányelvek megfogalmazása csak ezen elv betartása mellett értékes, különben hibás és alkalmazhatatlan helyzetértékelések születnek.

2.2 Hatástérkép

Jellemzői:

- Átfogó értékelésre ad lehetőséget
- Közepes technikai bonyolultság
- Közepes költségigény
- Visszatekintő alkalmazás (ex post)
- Előrettekintő alkalmazás (ex ante)
- Újszerűen alkalmazott eszköz

A hatástérkép, a “térkép koncepció” egyik adaptációja, amelyet az utóbbi tíz évben alkalmaznak programok értékelésére. Először arra használták, hogy segítsen meghatározni a cégek átszervezését vagy stratégiáját és csak ezután került alkalmazásra a közzsférában, főleg a szociális programok esetében.

Az adatfeldolgozó szoftver alkotja meg a társadalmi-gazdasági valóság szereplőinek grafikus képét általánosságban, és speciális módon a várható hatásokét. A MEANS-program kidolgozott egy alkalmazást kifejezetten egy regionális fejlesztési program hatásainak tisztázására és a partnerségi keretben érintett kapcsolódó mutatók kialakítására.

**Valencia operatív programja 1994-99 -
A várható hatások meghatározása**

A hatástérkép alkalmazásának a fenti program értékelésében két célja volt:

- 1. A program speciális és általános hatásainak tisztázása annak érdekében, hogy közbenső értékelés céljaira meg lehessen határozni a beavatkozások hatékonysági megítélésének kritériumait.*
- 2. Közbenső és általános hatásmutatókat javasolni a program mutatórendszerének kiegészítése céljából.*

Az értékelés két fázisban történt. Először a közbenső hatásokat vizsgálták és ezt követően az általános hatásokat a projekt és a programvégrehajtók segítségével.

Az intézkedések megvalósításáért felelős tisztviselők három csoportra voltak osztva a beavatkozás területétől függően (a vállalkozások közvetlen támogatása, a vállalkozások közvetett támogatása, infrastruktúra). A három tanácskozásból álló sorozat végén minden egyes csoport meghatározta azokat a speciális értékelési kritériumokat, amelyek az érintett beavatkozással kapcsolatos tevékenységekre vonatkoztak. Ugyanezen csoportok azután meghatározták azokat az időközi mutatókat, amelyek a legvalószínűbben szolgáltatják a megfelelő információt, hogy a kiválasztott speciális értékelési kritériumok szerint el lehessen végezni a bírálatot.

A második fázisban, lényegében hasonló eljárás szerint a programmenedzserek (Európai Bizottság, spanyol kormány és a regionális hatóságok képviselői) dolgozták ki az átfogó értékelési kritériumokat a program számára és végül sor került a megfelelő általános hatásmutatók kiválasztására.

Mi az eszköz célja?

Segít a közösségi beavatkozás (állami, önkormányzati intervenció) várható hatásainak tisztázásában. Figyelembe veszi valamennyi érdekelt fél képviselőinek véleményét és a csoportmunka révén elkerülnek az értelmetlen üresjáratokat, valamint a térképek révén láthatóvá válnak a hatások közötti hasonlóságok, illetve különbségek. Ezzel a módszerrel nagy, heterogén csoportok kezelhetők (egészen 200 fő-ig) és a várható hatások megfelelően strukturálhatók, osztályozhatók. Ex ante összefüggésben meghatározhatók a fő célkitűzések és prioritások. Az ex post összefüggésben pedig a hatékonysági kritériumok és a hatásmutatók révén jól alkalmazhatók a referencia-rendszerekkel való összehasonlítások.

Milyen esetekben alkalmazható?

Kiválóan alkalmazható egy komplex program tartalmának strukturálására. Például ezt alkalmazták Észak-Írországon a protestáns és katolikus közösségekkel kapcsolatos

szociális program meghatározására. Hasznos, amikor a program értékelhetőségét fokozni kell, vagyis a program célkitűzéseit világosabbá kell tenni.

Ez a technika különösen akkor meggyőző, ha a program értékelhetőségét úgy kell fokozni, hogy a döntéshozó/finanszírozó testületben többféle felfogás érvényesül. Lehetővé teszi egy közös értékelő referencia-rendszer kialakítását a célfeladatok megítélésében fennálló nézetkülönbségek ellenére.

A programokban gyakran előfordul két jellegzetesség, amelyek miatt előnyös a hatástérkép használata. A programcélkitűzések és az elvárt hatások gyakran nem eléggé világosak és pontosak, továbbá a hatásmutatók nincsenek betervezve a programba. Vizsgont miután a hatástérképek kidolgozása eléggé fáradtságos feladat, felhasználásuk inkább a sok várt hatással jellemezhető komplex programokban javasolható.

Hogyan kell alkalmazni?

1. Létre kell hozni a programban érdekelték egy csoportját

Ez igen lényeges, mert ez fogja megszabni azt a keretet, amelyben a következő lépéseket meg kell tenni. A csoportnak kiegyensúlyozottnak (ami a program különböző szereplőit illeti), alaposan felkészültnek (a csoport tagjainak alaposan tisztában kell lennie a beavatkozással) és stabilnak kell lennie - teljes létszámmal kell működnie a folyamat alatt.

2. A várt programhatások összeállítása leírások formájában

Ez a lépés a programtól várt valamennyi hatást kimerítően fel kell, hogy ölelje rövid minőségi jellemzések "hatásismertetések" formájában (pl. a turizmus szereplői szakmailag képzetebbekké váltak).

Ez az összeállítás magában kell, hogy foglaljon minden nem várt, de megjósolható kedvezőtlen hatást is.

A lista két forrásból állítható össze:

1. a programokat jellemző valamennyi hatásismertetés leírása
2. a csoport tagjai által megfogalmazott hatásismertetések a maguk ismeretei alapján. Ez vonatkozik a programok tevékenységeivel kapcsolatos intézkedések hatásaira is.

Minden csoporttag röviden megírja a saját véleményét rövid, közép és hosszútávra. E leírások megfogalmazását interjúk segítségével még az első tanácskozás során meg kell ejteni. A tanácskozásnak lényeges szerepe van a leírások érvényesítésében és a végső lista létrehozásában.

3. A leírások súlyozása és a csoportosítás

A második tanácskozás folyamán minden tag kap egy áttekintő listát a leírásokról, valamint egy köteg kártyát (minden egyes kártyán egy hatásleírás van). Minden tag külön válaszol a következő kérdésekre:

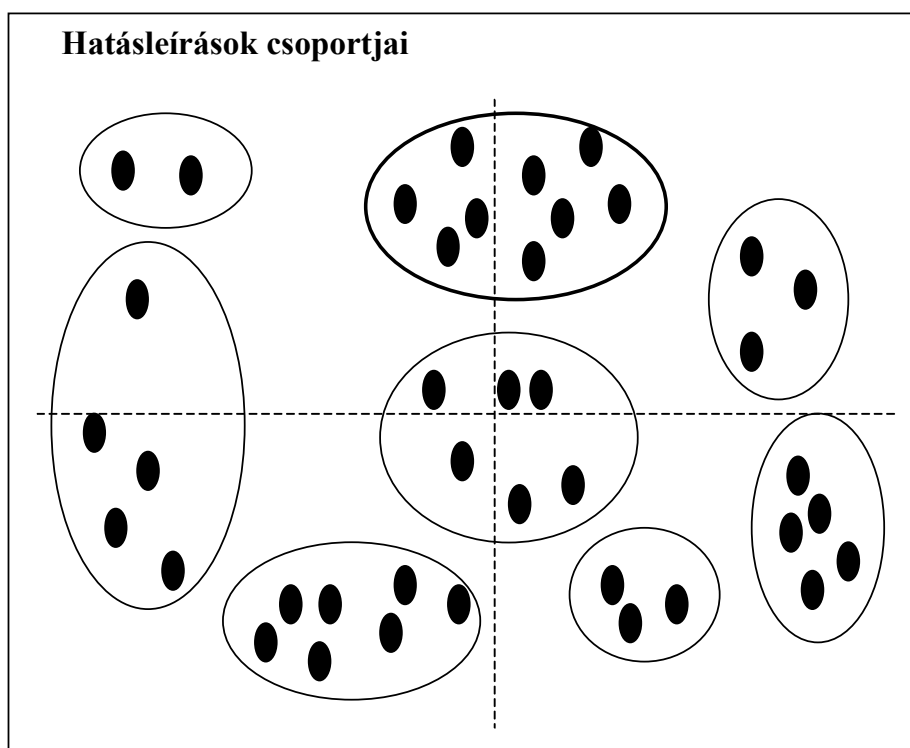
- Súlyozza a leírásokat, vagyis adjon egy pontszámot a program szempontjából képviselt stratégiai fontosságának megfelelően. Minél fontosabbnak ítéli a leírt hatást, annál magasabb pontszámmal illesse.
- Csoportosítsa a leírásokat az egymáshoz való tematikai közelségük szempontjából, és így képezzen "hatáscsaládokat".

4. A hatástérkép számítása

A csoport tagjai által adott adatokat (a súlyozás és a pontozás) statisztikailag kell feldolgozni egy megfelelő szoftver segítségével. Végül a leírások egy kétdimenziós ún. pontfelhőt képeznek. Ebben általában kirajzolódnak a hatáscsaládok körvonalai. Azok a leírások, amelyek semmilyen esetben nem kerültek azonos családba – az értékelési tartomány szélére esnek.

Egy második elemzés során a pontokat zárt klaszterekké szervezik. Azok a leírások kerülnek azonos osztályba, amelyek legtöbbször kerültek azonos csoportba. Így jönnek létre az egymáshoz viszonylag közelálló leírások csoportjai.

Végül minden egyes csoportra kiszámítják az átlagos súlyt. A végeredmény egy olyan térkép, amely a leírások súlyozott csoportjait ábrázolja, amelyben a súlyt a vonalvastagság képviseli.



5. A hatékonysági kritérium meghatározása

A hatástérkép egy harmadik tanácskozás keretében kerül vizsgálatra, amikor a leírások különböző csoportjait vitatják meg. Vannak leírások, amelyek koherensebbé tehetők, így a szoftver alapján számított térkép nem végeredmény, hanem inkább vitaalap.

A hatáscsalád-képzéssel együtt az elnevezések is megtörténnek. A cél az, hogy a csoport tagjai megegyezzenek az egyes családoknál egy olyan névben, amely jellemző a családban lévő valamennyi leírásra. Ez a név hordozza az értékelési kritériumot, így annyi értékelési kritérium születik, amennyi a hatásokat leíró családok száma. A családok súlyozása a kritériumokra is érvényes, következésképpen a használandó kritériumok közvetlenül felhasználhatók egy multikritériumos bírálatban.

A csoportmunka folytatódik a hatáscsaládok időskálájának (mely hatások várhatók rövid, közép, illetve hosszútávon) és a hatáscsaládok közötti feltételezett oksági összefüggéseknek a meghatározásával (pl. egy speciális hatáscsalád közbenső hatást fejt ki, amely segít egy átfogóbb eredmény elérésében).

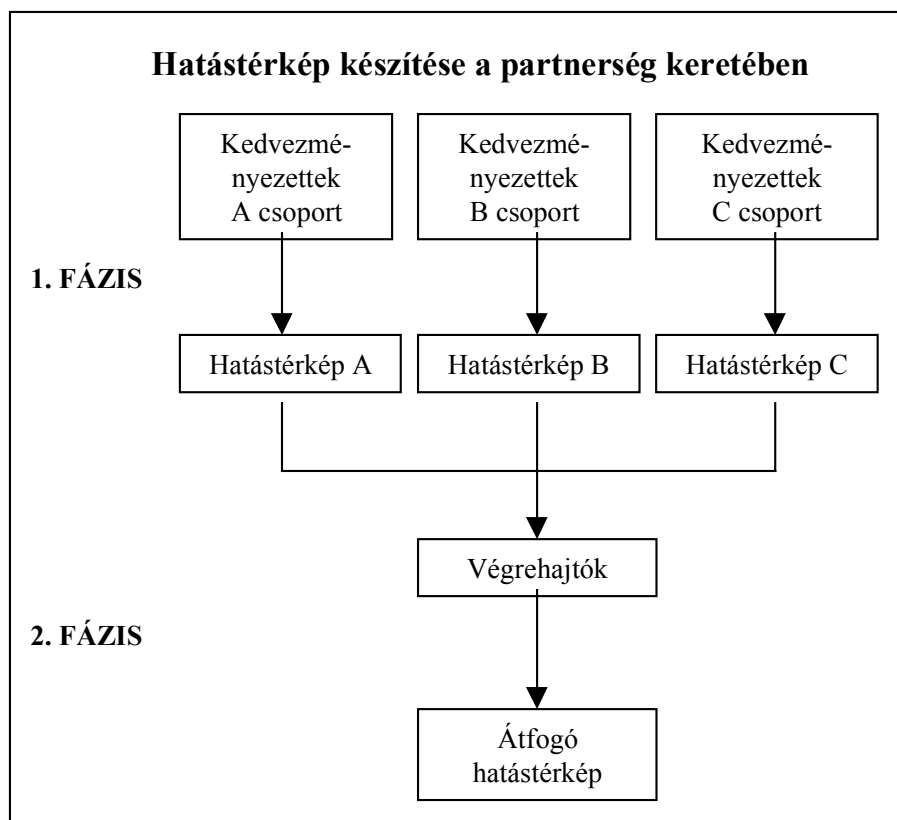
Ez a folyamat végül továbbvihető a közvetlenül a különböző értékelési kritériumokhoz tartozó hatásmutatók kidolgozása irányába. A valamennyi hatáscsaládban meglévő leírások sokat segítenek e mutatók meghatározásában. Vannak leírások, főleg amelyek a legnagyobb súlyt képviselik, amelyek szinte közvetlenül adják a mutató definícióját.

A csoport minden egyes javasolt mutatót megvitát mind a relevancia, mind az értékelési kritérium és a szükséges információforrás hozzáférhetősége szempontjából.

A Strukturális Alapok alkalmazásában

A hatástérkép bebizonyította, hogy különösen a strukturális programokkal összefüggésben igen jól alkalmazható. Az ilyen típusú programok célját az EU minden egyes tagállam vagy kedvezményezett régió jellemzőinek figyelembe vételével meghatározta. Sok esetben a program célkitűzései nem eléggé specifikáltak egy megbízható értékelés kidolgozásához. A hatástérkép ilyenkor hasznos segítséget nyújt a hatások meghatározásában. Segít tisztázni az értékelési kérdéseket, osztályozni hatásokat és meghatározni az értékelési kritériumokat a partnerség keretében, ami megkönnyíti az értékelési eredmények elérését is.

A hatástérkép nagyon hasznos a közbenső programértékelések előkészítésében is. A hatáscsaládokat módszeresen átvezeti több intézkedésen is és így a programnak, mint egésznek a releváns értékelési kritériumai is megalkothatók. Az eljárás két fázisra bontható, amint látható Valencia esetében.



Az alkalmazás korlátai és előnyei

- Számítógép-program használata komoly segítséget jelenthet a megegyezés létrehozására a kiinduló álláspontok sokfélesége esetén.
- A létrehozott csoporttevékenység hasznosnak és pozitívnak bizonyult a különböző végrehajtó tevékenységek egyre mélyebb kölcsönös megismerésében és így a program megvalósításának finomításában. Az értékelési munka előkészítési fázisában az érdekelt felek mozgósítása megkönnyíti az értékelés következő lépéseit és az eredményeket sokkal hihetőbbé teszi.
- A hatástérkép-készítés egy olyan technika, amelyet a programok értékelhetőségének fokozására alkalmaznak. Lehetővé válik közös értékelő referencia-rendszer kidolgozása, amely figyelembe veszi a különböző partnerek szempontjait. A fokozatos csoporttanácskozások garantálják a referencia-rendszer realitását.
- Az eredmények néhány nap alatt elérhetők, így a módszer lépést tud tartani az értékelési ciklussal.
- A szükséges források (még ha korlátozottak is) és a tanácskozásokon résztvevők

nagy száma csak akkor indokolható, ha az értékelés sikeresen záródik.

- A partnerek csoportjainak létrehozása nehézségekbe ütközhet, és nagyon vigyázni kell az egyensúlyra az érdekeltek között. Konfliktusok esetén komoly erőfeszítésekre van szükség.
- Bár a kockázatok elsősorban a csoporttagok vezetőségét érintik, ezek azonban a munka minden fázisában fennáll.
- Ez az eszköz a strukturálási munka minden fázisában alkalmazható.

2.3 Színes szavazás

Jellemzői:

- Átfogó értékelésre ad lehetőséget
- Alacsony technikai bonyolultság
- Alacsony költségigény
- Mélyebb (in-depth) értékelést tesz lehetővé
- Visszatekintő felhasználás (ex post)
- Előrettekintő felhasználás (ex ante)
- Újszerűen alkalmazott eszköz

Az értékelés területén a csoportmunka nagyon lényeges, főleg ha több partner van bevonva a munkába. Különböző szavazási technikák állnak rendelkezésre a kollektív vélemény strukturálására - a cél lehet a hatékonyság javítása, a kreativitás fokozása vagy egy közös álláspont kialakítása. Bár sok ilyen technika van, e munka főleg a színes szavazással foglalkozik.

Gazdaságfejlesztési program értékelése Svájcban

A CEAT (nemzeti fejlesztés kutatóközössége) értékelte egy kanton gazdaságfejlesztési stratégiáját. Két csoportot hoztak létre a megvalósításban résztvevőkből. Az első csoport célkitűzésekkel és a stratégiákkal foglalkozott, a második csoport pedig a megvalósítással és annak koordinációjával.

Az értékelő csoport az Abaque Régnier-t használta, mint technikát. A csoportok az értékelő csoport által megfogalmazott követelményekre alapozták a munkájukat. Ezek gyakran provokatívak voltak, hogy ezáltal bátorítsák a résztvevőket az állásfoglalásra. Amikor a résztvevőket felkérték a követelményekről való szavazásra, a szóban forgó technika révén olyan kiindulási alapot hoztak létre, amelyre vonatkoztatva kifejtették az álláspontokat és megismerhették egymás nézeteit. A vita segítette a gazdaságfejlesztési célkitűzéseire vonatkozó közös álláspont megfogalmazását.

Mi az eszköz célja?

A szavazási technikák révén világossá tehető a véleménybeli különbségek. A színes szavazás lényege, hogy a résztvevők a színek vizuális segítségével ismerhessék meg egymás véleményeit. Így egyesek erősebb egyénisége nem tudja elnyomni a gyengébbek véleményét. A színek azonnal kimutatják az esetleges ellentéteket, illetve a konszenzust. Időt lehet megtakarítani, és könnyebben lehet koncentrálni a legproblematicusabb kérdésekre.

A szavazási technikák segítik elkerülni a csoportmunka bizonyos hátrányait, mint amilyen a presszionálás, a lényeges pontokhoz való konvergencia, bizonyos szereplők dominanciája stb.

Milyen esetekben kell alkalmazni?

Egy értékelő csoport bármilyen típusú értékelésben alkalmazhatja ezt a technikát: ex ante esetben definiálják a kihívásokat, illetve azokat a feladatokat, amelyeket meg kell oldani. A folyamatban lévő munkák értékelésében a célkitűzések tisztázásában lehet használni és az ex post értékelésben az értékelési következtetések érvényesítése végezhető el.

A célkitűzéseket és a program bíráló kritériumait gyakran nem tisztázhatja jogilag elfogadott módon egyetlen személy. Ekkor a szavazási technika megkönnyíti a munkát. Az értékelő tanácskozások jó alkalmat szolgáltatnak e technika alkalmazására. Ebből a szempontból a színes szavazás különösen akkor hasznos, amikor a programcélok pontozásáról, az értékelési kritériumok definíciójáról és a legfontosabb kritériumok kiválasztásáról van szó.

Hogyan kell alkalmazni?

1. Az álláspontok megfogalmazása

Az álláspontok tömören, általában egy mondatban kifejezett követelmények. Az értékelő csoport fogalmazza meg őket a személyes interjúk és a csoportvita alapján – a tanácskozás szünetében.

A fenti svájci példában a következő megfogalmazások történtek:

- ipari vállalkozások számára nem szükséges a pénzügyi támogatás;
- az ipar számára a fejlesztés iránya a high-tech legyen.
- a fejlődésből a kanton térségei egyformán részesüljenek.

Ebben a fázisban hasznos együtt ellenőrizni, hogy mindenki azonosan értelmezi-e a kijelentéseket.

2. Egyéni szavazás

A résztvevők minden egyes állásponthez egy színt rendelnek.

Piros	- Teljes egyet nem értés
Rózsaszín	- Általános egyet nem értés
Sárga	- Nem világos a helyzet
Világos zöld	- Általános egyetértés
Sötét zöld	- Teljes egyetértés
Fehér	- Nincs vélemény
Fekete	- Nem kíván véleményt nyilvánítani

3. A szavazatok összegyűjtése táblán vagy a számítógépen

Az eredmény azonnal megjelenik színesen és ezáltal a tendenciák világosan kirajzolódnak.

4. Csoportvita

A csoport vezetője kiválasztja a vitára bocsátandó álláspontokat, de gyakran az kerül előtérbe, amivel kapcsolatban egyet nem értés van.

5. Az álláspontok újrafogalmazása

Ezzel a lépéssel alakítható ki a tárgyra vonatkozó közös álláspont.

A Strukturális Alapok alkalmazásában

A Strukturális Alapok partnerségi keretben működnek, így számos tanácskozássra kerül sor. Eltekintve az adminisztrációtól, a tanácskozások kreatív célokat kell, hogy kövessenek, és ezt jól segíti a színes szavazás (a projektek kiválasztása, az értékelés, a programok reorganizációja vagy felújítása, stb.).

Az alkalmazás korlátai és előnyei

- Főleg akkor veszik igénybe ezt a technikát, ha konfliktushelyzet van és egyetértésre kell jutni.
- Az ilyen szavazás eredményei azonnal jól láthatók és értékelhetők. A feketével, illetve fehérrel való szavazás kiemeli az információhiányt, illetve a nézetkülönbségeket.
- Aki vezeti a szavazást, a “facilitátor” nagy tapasztalattal kell, hogy rendelkezzen, mivel nagy a felelőssége.
- A technika egyszerűsége növeli a résztvevők bizalmát és a játékjelleg kedvező légkört teremt. Előfordulhat azonban, hogy a résztvevők túlzottan skolasztikusnak találják ezt a technikát.
- Az esetleges domináns szereplő nem tud érvényesülni a technika hangtalan jellege következtében.

3. A TÉMAKÖRBE TÖRTÉNŐ VÁLTOZÁSOK MEGFIGYELÉSÉNEK ESZKÖZEI

Ha komplex programról van szó, amit teljességében kell értékelni, a megfigyelés hatóköre igen tág, ezért a mindenre kiterjedő, részletes megfigyelés nagyon költséges. De léteznek eszközök az értékelés számára szükséges adatok összegyűjtésére ilyen esetekben is.

A megfigyelés kivitelezhető a végső kedvezményezettekkel készített **egyéni interjúk** segítségével (közvetett megfigyelés), illetve a program érintettjeivel készített interjúk révén (közvetlen megfigyelés). Ez főleg akkor hasznos, ha tényszerű információkra van szükség. A végső kedvezményezettekkel, illetve az érintettekkel alkotott **“fókusz-csoportok”** mind az adat-, mind a véleménygyűjtés esetében jól használhatók.

Az **esettanulmányok** – főleg komplex programok értékelése esetén – szinte az egyetlen megbízható lehetőséget jelentik, mivel figyelembe kell venni mind a közvetlen, mind a közvetett érintetteket, valamint a különböző programösszetevők komplexitását.

A **kérdőíves felmérés** a klasszikus megoldások közé tartozik, komplex programok átfogó értékelésében azonban alkalmazása nehézségekbe ütközik. Egy program közvetlen érintettjei esetében igen költséges, mert általában kb. tíz érintetti kategóriával lehet számolni.

3.1 Egyéni interjú

Jellemzői:

- Átfogó értékelésre ad lehetőséget
- Közepes technikai bonyolultság
- Közepes költségigény
- Mélyebb (in-depth) értékelésre alkalmas
- Visszatekintő értékelés (ex post)
- Előrettekintő értékelés (ex ante)
- Bevált eszköz

Az interjút minőségi információk és vélemények összegyűjtésére használják azon személyekkel kapcsolatban, akiket közelről érint a program vagy projekt megvalósítása, eredményei és hatásai. Többféle interjút különböztetünk meg, amelyek mindegyike más és más célt követ. Az informális interjú, a félig strukturált interjú, a vezetett interjú és a strukturált interjú (ez a legmerevebb szerkezetű).

A következőkben a félig strukturált interjú technikát ismertetjük, mivel a Strukturális Alapok értékeléseiben főleg ezt használják.

Az Észak-jütlandi technológiai program értékelése

A NordTek program célja Észak-Jütland fejlesztése volt az információ technológiának az ipari üzemekbe való bevezetése révén. A programnak két célja volt: munkahelyteremtés és a periférikus helyzetű régió negatív imázsának javítása. Ennek érdekében a fejlesztési stratégia négy célkitűzést jelölt meg, amelyeket három tevékenységtípus segítségével kellett elérni.

A célkitűzések a következők:

- a helyi szereplők kapcsolati hálózatának megújítása,*
- az új technológiákban dolgozók minőségének javítása,*
- a régió termelésének a helyi igényekhez való igazítása, és*
- a külföldi befektetések ösztönzése.*

A cél érdekében végzett tevékenységek főleg az új technológiákkal kapcsolatos ismeretekre és hasznosítási módokra irányultak, valamint az új technológiákra vonatkozó átképzést és az KKV-k támogatását célozták. A programot 70 kedvezményezett cég körében végzett félig strukturált interjúk segítségével értékelték. A felmérések célja az volt, hogy képet kapjanak arról, hogyan éltek a cégek a szolgáltatásokkal és mit profitáltak ezekből. Azok a cégek, amelyekben az interjúkat lefolytatták 251 kedvezményezett cég közül lettek kiválasztva a NordTek program öt legfontosabb projektjében (a különböző projektek speciális tárgyakra vonatkoztak, mint pl. konzultáció, képzés, hálózatépítés). A kiválasztott cégeknél feltétel volt, hogy korábban már részesültek viszonylag jelentős támogatásban (legalább hat hónap hosszan) és különböző támogatási formákat jelenítettek meg. E viszonylag merev interjúforma segítségével összegyűjtötték az információt és a forma merevsége megkönnyítette az összehasonlításokat. Az interjú után egy, a cégnél tett látogatással összekötött, informális beszélgetés következett, amely maximum két órát vehetett igénybe és végül az interjúalany megkapta az anyagot (kb. 4–8 oldal) jóváhagyás céljából. Az interjú témái pl. a következők voltak: miért csatlakoztak a projekthez – mit vártak és végül mit kaptak eredményként – milyen lehetőségek vannak más forrásból támogatáshoz jutni. Az interjúk eredményeképpen sikerült azonosítani, hogy mi állt a cégek csatlakozási döntése mögött. Egészében az interjúk megvilágították, hogy a nyújtott támogatás bizonyos esetekben kiugró volt, más esetekben egyáltalán nem jelent meg, míg bizonyos szempontból versenyt jelentett a helyi cégeknek, sőt még a program egyes projektjeinek is. A NordTek hálózati és konzultációs szolgáltatásokat több hónap, sőt több év alatt fejlesztették ki – a személyi tudás és a földrajzi közelség a cégeknél komoly szempont volt. Mindazonáltal nem nagyon lehetett számszerűsíteni a NordTek projektek által a cégeknek nyújtott hasznot, miután számos külső tényező is befolyásolhatta a folyamatokat.

Mi az eszköz célja?

Az ilyen típusú felmérés az érintetteknek a programra vagy projektre vonatkozó nézeteinek megismerésére és vizsgálatára irányul pl. mennyire elégít ki szükségleteket a program vagy a projekt, illetve milyenek az eredményei a várakozások tükrében. Az

interjúk a társadalomtudományokban is használatosak, mint az okok kutatásának eszközei.

A személyes interjú olyan technika, amely a kérdezett személyeknek a projektre vagy a programra vonatkozó indokait, koncepcióit, illetve egyéb véleményeit tárja fel. Eltekintve a szubjektív jellegtől, az egyéni gyakorlatra vonatkozóan is nyújt információt.

Különösen fontos a szerepe azon módok feltárásában, ahogyan egy beavatkozás megvalósul, és példaértékű a gyakorlatok azonosításában. Gyakran használják a formatív (céljellegű) értékelések részeként, amennyiben egy tevékenység és/vagy fejlesztéspolitika, illetve program „finomhangolását” kell segíteni. Az olyan összefoglaló jellegű értékelésekben is igen hasznos, amelyek egy programban a szereplők viselkedésének, illetve felfogásának változásait (pl. technológia-transzfer, illetve képzési programok), vagy éppen a kézzelfogható outputokat (pl. új munkahelyek vagy új létesítmények létrehozása) vizsgálják.

Milyen esetekben alkalmazható?

Az interjút feltáró összefüggés-rendszerben használják, amikor nincs (a priori) hipotézis vagy megfelelő ismeret egy projektről vagy egy célcsoportról, és így a kérdőíves felmérés nem lehetséges. Akkor is alkalmas ez a technika, amikor az érintett csoport túl kicsi a statisztikai jellegű vizsgálatra.

A félig strukturált és a vezetett interjúkat akkor alkalmazzák, ha az igényelt információ viszonylag szabványformában áll rendelkezésre, de bizonyos előzetes ismeret természetesen ebben is szükséges.

Az egyéni interjú az értékelés bármely fázisában alkalmazható. Különösen hasznos a kulcsszereplők, a politikusok és programvégrehajtók véleményének megismerésére.

Hogyan kell alkalmazni?

1. Az interjúalany kiválasztása

Az interjú kivitelezéséhez szükséges minta kisebb, mint ami a kérdőíves felmérésnél kell. A szerzett információ érvénye az összefüggés függvénye és nem valószínűségi jellegű, mint a kérdőíves felmérésnél. Az interjúk száma függ a téma tárgyától, a tárgyra vonatkozó variációs lehetőségektől és a hozzáférhető forrásoktól (általában 20–60 fő).

A kiválasztott minta általában a népeiséget jellemző összetevők kiválasztásán alapszik. A minta kiválasztható közvetlen összeköttetés útján (pl. adminisztrációs lista) vagy egy harmadik fél bekapcsolásával, ami nagyobb célirányosságot tesz lehetővé, de bizonyos torzulási kockázattal jár.

2. Az interjú megtervezése

Először azt kell tisztázni, mit akarunk megtudni. Fel kell vázolni az alanyok listáját és a kérdések menetét. Munka közben rugalmasan változtatni kell a terven. Az alanyt tájékoztatni kell, esetleg szerződést is kell kötni vele. Az interjú idejét korlátok közé kell szorítani, ezt előre meg kell becsülni.

3. Az interjúkészítők kiválasztása és képzése

Nagyfokú kommunikációs készséggel kell rendelkeznie annak, aki interjút készíti, az eszközök megfelelő használata (jegyzetek, stb.) és a téma átfogó ismerete is szükséges.

4. Az interjú lebonyolítása

Fontos a kölcsönös tisztelet légkörének megteremtése és hogy az első benyomások megfelelőek legyenek. Nem szabad a válaszokat befolyásolni, és feltétlenül biztosítani kell a magnófelvételt. Lehetnek esetek, amikor ez mégsem megy, akkor viszont pontos jegyzetelés szükséges. A végleges szöveget mindenképpen egyeztetni kell az interjúalannal és meg kell köszönni levélben is az interjút.

5. Az eredmények elemzése

Az utolsó fázis a beszélgetések elemzését tartalmazza, a különböző interjúk összevetése is ide tartozik, a válaszok összehasonlítása, a különböző nézőpontok azonosítása és ezek alapján az értékelés átgondolása. Szükséges egy olyan összefoglalást készíteni, ami koherens módon, tömören megmutatja a fő eredményeket.

Az eredmények kidolgozása és megvitatása céljából az interjúkészítő létrehoz egy modellt az interjúk és az írásos feltételezések összevetésére és elemzésére.

A Strukturális Alapok alkalmazásában

Ezzel a technikával átfogó képet lehet alkotni a programokról. A lazán strukturált interjúk, az informális megbeszélések hozzásegíthetnek olyan részletek megismeréséhez, amelyek mélyebb elemzést igényelnek. Lényeges a politikusok és végrehajtók elvárásainak a megismerése is, amit ez a technika elősegít. Olyankor is nagyon hasznos, amikor olyan személyekről van szó, akik idegenkednek a kérdőív kitöltésétől, de interjút szívesen adnak.

Az alkalmazás korlátai és előnyei

- Előnye, hogy mélyebb betekintést tesz lehetővé az alanyok szempontjából az értékekre, tényekre és hozzáállására vonatkozóan. Összekapcsolhatóvá teszi az elemek bizonyos csoportjait és így viszonylag teljes körű ismereteket szolgáltat az adott témáról.
- A személyes interjú környezeti és egyedi tényezőket is figyelembe vesz. Az általános következtetéseket tehát nehéz levonni. A véghatások és a lehetséges okok azo-

nosítására igen jól, de a pontozások értékelésére nem alkalmas.

- A jó interjú feltárja a program megvalósításának mechanizmusait, kimutatja a sikereket és a problémákat.
- Ahhoz, hogy ez a technika valóban hatékony legyen, idő és kiváló szakemberek kelljenek, mivel a nem kellően felkészült interjúkészítők hamis képet alkotnak.
- E technika sikerességéhez bizonyos fokig az alanyok megfelelő tudása és kommunikációs készsége is szükséges, aminek hiánya szintén hibák forrása lehet.

3.2 Fókuszcsoport

Jellemzői:

- Átfogó értékelésre ad lehetőséget
- Magas technikai bonyolultság
- Közepes költségigény
- Mélyebb (in-dept) értékelést tesz lehetővé
- Visszatekintő felhasználás (ex post)
- Előrettekintő felhasználás (ex ante)
- Újszerűen alkalmazott eszköz

A fókuszcsoporthoz több azonos jellemzővel rendelkező személy tartozik és a csoport minőségi információt szolgáltat.

A fókuszcsoporthoz technikát a piackutatók fejlesztették ki a reklámstratégiák lehetséges hatásaira vonatkozóan. Az érintetteknek jó szimulációs kreativitással kell rendelkezni. Különösen fontos ez olyan témák esetében, amelyekre vonatkozóan megoszlanak a vélemények és olyan komplex problémákat hordoznak, amelyeket mélyrehatóan kell vizsgálni.

***Anglia - 3. célkitűzés (SPO) Single Programing Document
tematikai értékelése 1994-99***

A fenti témában más technikák kiegészítéseként felhasználták a fókuszcsoporthoz technikát is. Az értékelés általános céljai a következők voltak:

- 1. az SPD-ben megvalósított tevékenységek vajon hatékonyan elérték-e a megcélzott érintetteket,*
- 2. az SPD struktúrája vajon tartalmazta-e a megfelelő projekteket a érintettek integrációjára a munkapiac vonatkozásában?*

Az ilyen értékelésre kifejlesztett módszernek van egy számszerűsített része, amely a monitoring adatokon alapszik és van egy minőségi része, amely négy fókuszcsoporthoz dolgozik, amelyeket a négy érintett régió (Skócia, West-Midland, London és Délnyugat-Angliában) képviselőiből állítottak össze.

A fókuszcsoporthoz részt vesznek a projektfelelősök (pl. képzési centrumok, regionális tanácsok, felsőoktatási intézmények, nem kormányzati szervezetek, Képzési és Vállalkozási Tanácsok). A témák és a kérdések a következők voltak:

- *azon információs források elérhetőségének vizsgálata, amelyek a célnépességre vonatkozó projekttervezéshez és e célnépesség hozzáféréseinek kialakításához szükségesek*
- *a kiválasztási módszerek erősségeinek és gyengeségeinek kimutatása, a projektek – főleg pénzügyi – jóváhagyása és menedzselése, valamint a célt illetően a hatékonyságuk vizsgálata.*
- *azon eszközök megvitatása, amelyek a vonatkozó tevékenységek mérésére és értékelésére szolgálnak, figyelembe véve a célnépességet és a már korábban megvitatott munkaadói elvárásokat*
- *végül, az SPD hatékonyságának megvitatása abból a szempontból, hogy megfelel-e a érintettek szükségének megoldására szolgáló projektek eszközeként.*

Ezek a viták új gondolatokat és megközelítési módokat vetettek fel gyakran a témához szorosan kapcsolódó csatlakozó kérdések formájában – pl. az integrált projektek létezése és ezek előnyei – a projektfelelősök hálózatban való működésének módzatai – a projektek addicionális jellege stb. A fókuszcsoporthoz eredményei, bár statisztikai értelemben nem reprezentatív eredmények, megvilágították a különböző témákkal kapcsolatban, hogy miként kell dolgozni – pl. a problémás népesség elérése – milyen feltételei vannak, hogy a célt népséget illetően a projektek relevánsak legyenek

Mi az eszköz célja?

A fókuszcsoporthoz lefolytatott strukturált viták kezdenek elterjedni főleg a társadalomtudományokban, illetve az értékelésben. A viták feltárják a különböző nézetazonosságokat és különbségeket, valamint az esetleges konfrontációkat az értékelt program relevanciája, megvalósítása, eredményei és hatásai tekintetében.

A fókuszcsoporthoz technika nagyon alkalmas az információgyűjtés során az optimális interaktív együttműködés létrehozására, mivel pl. a Delphi-módszerre vagy a névleges csoporttechnikára (valamennyi egyéni véleményt rögzítik és betérjesztik a csoporthoz megvitatásra) nem igazán jellemző az interaktív vita.

A fókuszcsoporthoz összehozza a végrehajtókat, az érintetteket és/vagy végső kedvezményezetteket és rengeteg minőségi információt biztosít viszonylag rövid idő alatt a megosztott intelligencia elve alapján.

A program érintettjeinek bevonása az értékelés munkájába, a következtetések levonásába növeli a munka hitelességét. Alkalmazható az adatgyűjtés érvényesítésére és a mennyiségi adatok végleges kidolgozására is.

Milyen esetekben alkalmazható?

Főleg amikor a megoldandó témákkal kapcsolatban megoszlanak ugyan a vélemények, de a vita lehetséges. A közérdekű témákat érdemes csoportban megvitatni.

Hogyan kell megvalósítani?

1. Az érintettek kiválasztása

A csoport munkájában résztvevők kiválasztása függ a népesség jellemzőitől és a megoldandó problémától. Javasolható több (3–5), különböző típusú csoport felállítása a különböző kategóriáknak megfelelően, mert ha csak egyetlen csoport van, az rontja a munka minőségét. A rosszul összeállított minta torzulást okozhat, ezért úgy kell megválasztani a résztvevőket, hogy a csoportban homogenitás uralkodjon. Egy csoportban általában 6–10 személy vesz részt, így mindenki szóhoz juthat, és nem kell alcsoportokat létrehozni. A csoport tagjai általában nem ismerik egymást.

2. Az interjú megtervezése

Miután az idő korlátozott és számos személyről van szó, fontos a megoldandó témák megfelelő behatárolása, ami csoportonként változhat. A csoportinterjúnak rövidnek kell lennie, mert több idő kell, ha több személy vesz részt a vitában és válaszol ugyanazon kérdésre. A kérdések többsége nyilvános legyen – a kérdéseket gondosan meg kell határozni és sorba rendezni úgy, hogy legáltalánosabb kérdések szerepeljenek először.

3. A facilitátorok kiválasztása és képzése

A facilitátornak kreatívnak, lelkesnek kell lennie és jó viszonyt kell kialakítania a résztvevőkkel. Tudni kell, hogy a különböző attitűdöket milyen módon lehet megközeleltetni (pl. a különböző felfogások tiszteletben tartása) és jó kommunikációs képességekkel is rendelkezni kell.

Részt vesznek társfacilitátorok is a munkában, akik figyelik a vitát és javaslatokat tehetnek a facilitátornak. Vannak esetek, amikor ezt a technikát reklámok vagy termékek vizsgálatában alkalmazzák és ilyenkor a társfacilitátorok általában egy másik szobából figyelik a csoportot tükrök vagy video segítségével, azonban a résztvevők tudta nélküli megfigyelés etikai problémákat vethet fel és nem javasolható.

4. A vita lefolytatása

Először bevezetést kell adni és eligazítani a résztvevőket. Az interjúterv segíti a facilitátort, hogy a lényeges pontokat kiemelve. Ha igazán jó eredményt akarnak elérni, írásos jelentés készül és fontos, hogy a csoportmunkát, ha lehetséges, magnetofonon vagy videon rögzítsék – bár a résztvevők ez ellen esetleg kifogással élnek. Vannak olyan teremkialakítások, hogy a résztvevők nem is veszik észre, hogy működik a magnó vagy a video.

5. Az eredmények elemzése és a jelentés

Ez az utolsó fázis az információk összeállításából és összehasonlításából áll. Az eredményeket a felmérés céljainak megfelelően kell csoportosítani. Két fontos szempontot kell figyelembe venni: - mit tartanak a résztvevők érdekesnek – és mit ítélnek fontosnak. A különböző csoportok eredményeit azután összevetik és megvizsgálják a közös pontokat. A jelentés a legfontosabb megállapításokat és a viták összegzését tartalmazza.

A Strukturális Alapok alkalmazásában

A fókuszcsoporthoz új szerű intézkedések tesztelésére (ex ante értékelés) alkalmas, arra, hogy tisztázza a projekt célkitűzéseit, meghatározza a program értékelendő tevékenységeit és azonosítsa a régió problémáit, szükségait, valamint a program megvalósítása során végrehajtandó javításokat. Ez a technika az ex post értékelésben is jól használható a program végzettségének bemutatására és az új prioritások és orientációk kijelölésére.

Az alkalmazás korlátai és előnyei

- Mélyebb információk megszerzését teszi lehetővé.
- Maga a tény, hogy több személyt összehívunk, már egy bizonyos kiegyensúlyozottságot tud biztosítani. A fókuszcsoporthoz az adatgyűjtés egyfajta minőségi ellenőrzésére képes a különböző pro és kontra vélemények ütköztetése révén.
- Nem igényel hosszú időt (másfél-két óra) – ez alatt viszonylag nagy mennyiségű információ gyűlik fel.
- A facilitátoroknak azonban nagy felkészültségű speciális képességekkel rendelkező személyeknek kell lenniük. Ha rossz a facilitátor, különböző veszélyek, mint pl. a véleménypolarizáció – fenyegetnek.
- A viták néha elfogulttá válhatnak, és pl. eleve elhatározott (a priori) pozitív döntés születhet.
- Előfordulhatnak elmérgesedő és hosszúra nyúló viták, amelyek csökkentik a munka hitelességét.
- A fókuszcsoporthoz résztvevők véleménye és felfogása a munka során megváltozhat, mert pl. a résztvevő menedzserek tanulhatnak az ott elhangzottakból és ennek a programra a későbbiekben jó hatása lehet.

3.3 Esettanulmány

Jellemző:

- Átfogó értékelésre ad lehetőséget
- Közepes technikai bonyolultság

- Közepes költségigény
- Mélyebb (in-depth) értékelést tesz lehetővé
- Visszatekintő felhasználás (ex post)
- Bevált eszköz

Ez az eszköz speciális eseteknél összegyűjtött adatok mélyreható vizsgálatán alapszik. Vonatkozhat egyénekre, programokra, szervezetekre, projektekre, embercsoportokra, illetve döntéshozatali folyamatokra. Minőségi és mennyiségi adatgyűjtési technikák sorát használja. Olyan értékeléseknél javasolt, amelyek programok megvalósításának komplex eljárásaival kapcsolatos részletes elemzésekre és a programok hatásainak megvilágítására vonatkoznak. Az esettanulmány általában olyan helyzetekben szükséges, amikor viszonylag kevés információval, feltáró munka szükséges.

A NordTek program értékelése - Dánia

Ez a kb. 100 projektből álló program az KKV–kat képzéssel, konzultációval, modern számítástechnikával stb. segítette. Az ilyen programok eredményeinek pontos értékelése nehéz, mert nem eléggé kézzelfoghatóak.

Hat nagy projektet választottak ki, aszerint hogy a különböző létező beavatkozási stratégiák és helyi jellegzetességek mind képviselve legyenek. A kiválasztott projektek szintén részesültek a NordTek keretében jelentős támogatásokban, amelyek főleg a cégekre (és nem a kutatóintézetekre, illetve a közigazgatásra) irányultak. A hat értékelt projekt a teljes program komoly részarányát képviselte, így a beavatkozások hatásainak elemzésének érvénye kiterjeszhető volt minden lényeges jelenségre. Megállapítható volt, hogy a kiválasztott programok minden kétséget kizáróan a program legjobb eseteit képviselték. Az adatokat két működési szinten gyűjtötték össze: a projekt szintjén és a cégek szintjén. A projekteknél az értékelő személy két év folyamán minden egyes esetet négyszer–öttször a helyszínen vizsgált. Minden esetben kikérdezte a menedzsereket és minden esetre nézve nyilvántartást vezetett a javasolt szolgáltatásokra és az érintett cégekre vonatkozóan. Az elemzéseket azután átadták a projektvezetőknek és megvitatták azokat. A cégek esetében az adatokat 20 KKV–ból álló mintát használva interjúkkal gyűjtötték be. Végül 40 olyan KKV–t kérdeztek meg, amelyek nem éltek a program adta támogatásokkal.

Mi az eszköz célja?

Az esettanulmány céljai a következők:

- Leírás
Az esettanulmány egy olyan eszköz, amelynek a segítségével az értékelés elbeszélő jellegű, de mégis hiteles. A kiválasztott esetnek feltétlenül jellemzőnek kell lennie a programra, vagy annak egy speciális részére – így a kiválasztására is nagyon kell ügyelni.
- Feltárás

A jövőbeni vizsgálatok számára feltételezéseket alakít ki, azonosítja az érdekeltek különböző szempontjait.

- Kritikai elemzés

A programmal, a projekttel, illetve a stratégiával kapcsolatos megállapításokat indokolja, illetve hitelesíti.

- A megvalósítás elemzése

Vizsgálja a szolgáltatások és azok mechanizmusainak terjedését - általában különböző helyeken.

- A programok hatásainak elemzése

Segíti a hatást kifejtő folyamatok természetének megértését.

Az esettanulmány eredményeit mindig leírás formájában közlik. Az olvasó belülről látja a tanulmányozott esetet, és a hitelesnek érzi. Az esettanulmánynak van egy elemzési és egy kommunikációs célja. Az olvasók jobban szeretik, ha a programok és a személyek azonosítva vannak. Előfordulnak azonban olyan esetek is, amikor a cél az, hogy a hibákból tanulni lehessen – ekkor ügyelni kell az anonimitásra.

Az esettanulmányokat gyakran lépésről lépésre haladva állítják össze. Esetleg egy esetet időben végigkísérnek és így időben friss elemzés készíthető. Dominálhat a leíró jelleg vagy az oksági összefüggések bemutatása. Különösen hasznosak lehetnek az esettanulmányok a pedagógiában/képzésben, pl. a tisztviselők felkészítése arra, hogy képesek legyenek megítélni alternatív értékelési módszerek használatát.

Milyen esetekben kell alkalmazni?

Az elmúlt évtizedben nagyon kiterjedten alkalmazták az esettanulmányokat. Ma úgy ismerik ezt a technikát, mint ami mind a programokra, mind az új ismeretek elterjedésére vonatkozóan hiteles információt ad. Az a tendencia érvényesül, hogy a különböző kulturális összefüggésekben alkalmazott nagyléptékű mennyiségi felméréseket egyre bonyolultabb kiválasztási eljárásokat használó esettanulmányok váltják fel (pl. több esetre vonatkozó esettanulmány ismétlődő tervezéssel).

Az esettanulmány a holisztikus elemzés módszere, komplex helyzetekre alkalmazva. Ez azt jelenti, hogy használata megfelel az in-depth elemzésnek, ami a viselkedéseket és a társadalmi jelenségeket illeti, - az elemzett személyek és szervezetek ekkor egy referencia-keretet képeznek.

Az esettanulmányok használhatók a programok hatásainak azonosításában – ekkor bizonyos jelenségekről feltételezik, hogy összekapcsolják a hatásokat az okokkal. Ezeket a feltételezéseket azután alá kell támasztani a különböző esettanulmányokból kivehető információkkal és tesztelni kell őket alternatív magyarázatok kutatásával.

Ez hasznos lehet a várt eredmények és hatások megfigyelésében, de a nem várt esetekben is. Ugyanakkor az oksági kapcsolatok azonosításában kevésbé használható ez a megközelítés, bár esetleg kimutatható a létezésük.

Az esettanulmány azt a célt szolgálja, hogy egy adott helyzetről minél teljesebb képet adjon. A folyamatban lévő jelenséget és annak okait pontosan feltárja. Ezt a célt a leírás révén és a maguk összefüggésében vizsgált példák elemzésével éri el. Ebből következően ez a típusú elemzés sokféle adatforrást igényel – interjú, időbeli megfigyelés, statisztika, fizikai információ, stb., de az adatokat ellenőrzésnek kell alávetni. Az összefüggés fogalma felöleli valamennyi tényezőt, amely a tanulmányozott esetet befolyásolhatja, pl. egy speciális projektnek az érintettekre gyakorolt hatásait befolyásolja egy csomó külső tényező is.

Hogyan kell megvalósítani?

Az esettanulmány megkövetelte munka mennyisége nagyon különböző lehet. Látni kell, hogy az esettanulmánynak elegendően gazdagnak kell lennie, hogy az olvasó átérezze, valójában miről is van szó. Ugyanakkor az esettanulmány a legkevésbé szabványosított módszer és a legkülönbözőbb megközelítéseket öleli fel. Az esettanulmány kidolgozásának lépései:

1. Az eset megválasztása

A jó eset-megválasztás igen fontos és ehhez legalább három kritériumot kell figyelembe venni:

- Biztosítva legyen a hozzáférés
- Mi célból?
- és milyen mélységig kell vizsgálni az adott esetet?

Legjobb a célt részesíteni előnyben a kiválasztásnál, amint az alább látható:

Mire ad választ?	A kiválasztás alapja
Mi történik szélsőséges esetekben? Mi magyarázza ezeket a különbségeket?	Ellentétes esetek
Mivel magyarázható a projekt hatékonysága?	A legjobb esetek
Miért nem működik a projekt?	A legrosszabb esetek
Hogyan hasonlíthatók össze a különböző típusú projektek?	További vizsgálatokkal
A szignifikáns variációk bemutatására kiválasztott példákat tekintve, mi történik és miért?	Reprezentatív esetek
Tipikus helyszínt vizsgálva, mi történik és miért?	Tipikus esetek
Ezek között a speciális körülmények között, mi történik és miért?	Különleges esetek

2. Adatgyűjtés és adatfeldolgozás

Elméletileg az adatgyűjtés valamennyi elérhető információra vonatkozik. A projekt-dokumentumok, a tanácskozás-jelentések, a különböző végrehajtási szinteken gyűjtött információk úgy mint, a projektvezetők és a vezetőség, a projekthelyszín megfigyelése, a szolgáltatásokban részesülőkre vonatkozó felmérések. Ezeket mind össze kell gyűjteni, lehetőleg rögzíteni (nyilvántartás – regiszter) és össze kell állítani, hogy a zárójelentéshez felhasználhatók legyenek.

3. Az esetjelentés

Az esetre vonatkozó jelentés kialakításánál valamennyi nyers adatot egy kiaknázható, hasznosítható egységbe kell összeállítani. Ezt azután meg kell szerkeszteni, az ellentmondásokat meg kell szüntetni és a megfelelő kombinációkat végre kell hajtani. A jelentést úgy kell megszervezni, hogy mind időbeliségét, mind tematikáját illetően jól kezelhető legyen. A jelentésnek tartalmaznia kell mindazon információkat, amelyek a megfelelő elemzéshez, az esettanulmány kidolgozásához szükségesek.

4. Véglegesítés

Az esettanulmánynak (monográfiának) biztosítania kell, hogy az olvasó azonnal megkapja a releváns információt és lássa az eset specialitását – a projekt helyzetét – és a maga teljességében megértse a projektet. Minden esettanulmány, beépítve egy értékelési jelentésbe, elszigetelten kell, hogy megjelenjen (terjedelme 1–5 oldal). Az értékelés céljától függően arra viszont mód van, hogy az egyes esetek elemzésének utolsó lépéseiben kontrasztként vagy összehasonlításként felhasználásra kerüljenek.

A Strukturális Alapok alkalmazásában

A többcélú esettanulmány módszer főleg a különböző tagállamok és régiók elemzéseire, illetve a tematikai értékelésekhez van igazítva. Az egyes esettanulmányok rugalmassága lehetővé teszi, hogy egy adott hely vagy projekt különleges jellemzői is rögzítésre kerüljenek. Egy, az értékeléshez kapcsolódó közös kérdéscsomag megfogalmazása megkönnyíti a többcélú esettanulmány által elért eredmények értékelését. Valójában az eredmények sokkal meggyőzőbbek, ha több helyszíni figyelembevételével jöttek létre, így a sikertörténetek vagy a hibák is jobban kitűnnek. Emlékeztetünk arra, hogy az esetek elemzésénél a referenciás minőségi vizsgálatok és a leírások az értékelő kérdésekre alapozott referencia-keretek alapján készülnek el. Egy olyan lépésről lépésre haladó eljárásról van szó, amelyben az értékelés pl. az 1. célkitűzés régiók bizonyos típusú programjaira irányul több tagországgal kapcsolatban is.

Az esettanulmányok eredményeinek bemutatása korlátot szab az általánosabb felhasználásnak. Ez a nehézség oldható grafikus eszközök segítségével mind az eredmények, mind a kérdések tekintetében. Ekkor az egyes értékelési kérdésekre adott válaszok egy-egy külön lapon jelennek meg: felül egy grafikus vázlat és alatta a tömör leírás; hasonlóképpen a további következtetések és a javaslatok.

Másik, a Strukturális Alapokban alkalmazható esettanulmány típus az ún. "integrált megközelítés". Ez figyelembe veszi pl. a speciális program összefüggésben született eredményekre és hatásokra vonatkozó vizsgálatokat is. A fentebb említett NordTek példában minden egyes projekt esetében kiválasztották az KKV-k egy csoportját és ennek minden tagjára esettanulmányt készítettek.

Az alkalmazás korlátai és előnyei

- Az esettanulmány arra alkalmas, hogy úgy adjon áttekintést a módszerekről és a komplexitásról ahogyan az más módon lehetetlen. Külső személyek is készíthetik, így olyan végrehajtók is, akik tisztában vannak a területtel és ismerik a mindennapi realitásokat. Ezek, miután a nemzeti hatóság a döntését meghozta, nagyon jól meg tudják állapítani, hogy a programot mi módon kell a gyakorlatba átültetni.
- Az alkalmazott kiválasztási stratégiától függően, ha több esettanulmányról van szó, sokszor lehetetlen az eredmények extrapolációja. Statisztikai értelemben az is lehetetlen, hogy az eredményeket a teljes népességre általánosítsák.
- Ez a megközelítés kevésbé alkalmas a hatások mértékének megállapítására vagy az oksági bizonyításokra.
- A jó esettanulmány költséges volta miatt, korlátozni szükséges a megfigyelések számát.
- Az esettanulmány eredményeinek hitelessége romlik, ha a módszert rosszul alkalmazzák. A teljesség hiánya, az elfogult információhasználat, a túl rövid értékelések, az eredmények torzítása stb. A megbízhatóság fokozása érdekében külső szakértőkkel sokoldalúan és alaposan ellenőriztetni kell az anyagot.

4. ADATELEMZÉSI ESZKÖZÖK

Az értékelés egyik fontos feladata az elsődleges és másodlagos adatok összevetése. Az adott helyzetben általában sok és heterogén adatról van szó, így a bonyolultabb eszközök használata nehéz. Az értékelések többnyire a **táblázatok és grafikonok** klasszikus eszközeit alkalmazzák.

Nagyon újszerű és különösen hasznos technika a **földrajzi információs rendszer (GIS)**, amely az adatok területi összehasonlítására alkalmas. Az így készült térképek vizuális és információgazdag összehasonlításokat tesznek lehetővé. E rugalmasságnak köszönhetően, az esettanulmány-technika bár minőségi és nem osztályozott módon, de lehetővé teszi egy komplex program valamennyi hatásának elemzését.

A legtöbb mennyiségi elemzési eszköz nem használható adott helyzetben az adatok sokfélesége, a társadalmi csoportok sokszínűsége és a hatások kiváltásának sokféle módja miatt. Például nagyon nehéz a faktoranalízis, a regresszió-analízis vagy az összehasonlító csoportképzés felhasználása. Másrészt a makrogazdasági modellek térségeket átfogó nagy programokban alkalmazhatók, feltéve, hogy teljesülnek a következő feltételek:

- A program keretében kifizetésre kerülő pénz jelentős legyen, az érintett térség költségvetéséhez hasonlítva.
- A térségnek megfelelően nagy (ország vagy nagy régió), illetve eléggé elszigeteltnek kell lennie (pl. sziget) ahhoz, hogy gazdasága önállóan értékelhető legyen.

Ha ezek a feltételek teljesülnek, az értékelő csoport több eszközt is igénybe vehet a regionális gazdasági vagy makrogazdasági eszköztárból.

A **shift-share elemzés** lényege, hogy a nemzetgazdasági trendeket figyelembe veszi egy régió gazdaságának elemzésekor. Ez az eszköz használatos a fejlesztéspolitika-mentes helyzetelemzésre. A fejlesztéspolitika számításba vételére a program átfogó, általános hatásának értékelése alkalmas.

Az **input-output modell** és a **makrogazdasági modellek** a régió gazdasági fejlődésének szimulációjára használatosak. Ezeket az eszközöket főleg az ex ante értékelésekben alkalmazzák két feltételezés-típusnál (programmal vagy program nélkül) és a valószínű makrogazdasági hatásokra vonatkozóan alkalmasak átfogó értékelés készítésére.

4.1 Földrajzi információs rendszer (GIS)

Jellemzői:

- Átfogó értékelésre ad lehetőséget
- Magas technikai bonyolultság
- Magas költségigény
- Visszatekintő használat (ex post)
- Előrettekintő használat (ex ante)
- Újszerűen alkalmazott eszköz

A földrajzi információs rendszereket (GIS) eredetileg a '70-es években fejlesztették ki a környezet (természet és emberi) információinak tárolására és feldolgozására. Az utóbbi időkben a GIS iránti érdeklődés megnőtt a társadalmi-gazdasági információk terén is. A GIS minden olyan adat kezelésére alkalmas, amelynek közvetlenül vagy közvetve köze van a földrajzi helyhez. Így a területi tervezés terén alkalmazzák a területekre vonatkozó adatok és információk összegyűjtésére, tárolására, elemzésére, kiaknázására, előadására és felújítására.

A számítógépes technológia, főleg a számítógéppel segített kartográfia előnyei megengedték a nagyteljesítményű információs rendszerek kifejlesztését. A beavatkozások végrehajtói így képesek a független tényezők nagy számát és így a valós élet komplexitását jobban figyelembe venni. Segítségével leírhatók ezek a komplexitások és elemezhetők azok a tematikai, térségi és idődimenziók információinak kombinálása révén.

Languedoc-Rousillon (Franciaország) IMP értékelése

A GIS technikát először az Integrált Mediterrán Programban (IMP) a térségi hatások értékelésére alkalmazták. Ezt a speciális eszközt választották, mert az értékelésnek számításba kellett vennie a több tevékenységből álló és kiválasztott területekre irányított támogatásokkal jellemzett program szinergiáit.

Ez a program a legkülönbözőbb témaköröket érintette. A regionális fejlesztés olyan problémáit kezelte, mint pl. a mezőgazdaság fenntartása, diverzifikációja és adaptációja, új munkahelyek létrehozása, a turizmus fejlesztése és a környezet védelme. Ezeket térségi (meghatározott földrajzi zónák szerinti), tematikai (gazdasági tevékenységek) és idő (a kezdeti helyzet) figyelembe vételével kezelte. Az IMP intézkedések hatásának és a szinergia-hatások értékeléséhez szükséges volt megfigyelni a program okozta változásokat és azután megadni azok magyarázatát. Ebből a célból egy kezdeti állapotot kellett meghatározni, mint referencia-szintet. Ehhez lényeges volt a szóban forgó terület társadalmi-gazdasági struktúrájának valamennyi adatát és mutatóját megfelelően összegyűjteni – ezáltal vált lehetségessé összehasonlítani a megfigyelt helyzetet miután megtörtént a támogatások allokációja az egyes területekre. Miután az adatbázis kész volt, az értékelők, főleg földrajzi reprezentációkat alkalmazva, megkísérelték igazolni, hogy a felvállalt tevékenységek mennyire feleltek meg a földrajzi helyzet, a térségi integráció és a térség-idő integráció logikájának. A fizikai és a társadalmi, politikai, valamint gazdasági adatoknak a térképészeti reprezentációja akkor releváns, ha a program az adott területen belül érzékeny térségek azonosításán alapszik, például az erdőtüzek megakadályozása (erdőtelepítés, -védelem) során a tűzveszélyes területek összeköthetők voltak logikailag a térségi integráció céljaival.

Míg a térképi reprezentáció ebben az esetben releváns, fel kell hívni a figyelmet, hogy a térképi összefüggések felismerése sokszor hosszadalmas folyamat és az eredményeket interpretálni kell. Kezdetben csak a programtevékenységeket és az adott évet regisztrálták. A referenciahelyzet és a megfigyelt helyzet (tényleges helyzet) közötti időszakban más szervezetek által felvállalt azonos típusú tevékenységek nem lettek figyelembe véve, ami a valós helyzet félreértékeléséhez vezetett.

Mi az eszköz célja?

Általánosságban a GIS mindenfajta térségi információ összegyűjtésére és jól használható formában való bemutatására alkalmazható. Felölelheti a társadalmi-gazdasági adatokat, a népszámlálás jellegű (összeírásos), felmérési, valamint monitoring adatokat. A térségi megjelenítés lehet közvetlen (pl. koordinátákkal) vagy közvetett (az összeírással térségével).

Az értékelés szempontjából a GIS fő hozzáadott-értéke, hogy lehetővé teszi a különböző jellegű adatok közötti összefüggés keresését, ami más módszernél nem lehetséges. Ez az eszköz főleg a földrajzi jellemzőkben mutatkozó különböző referenciák összeha-

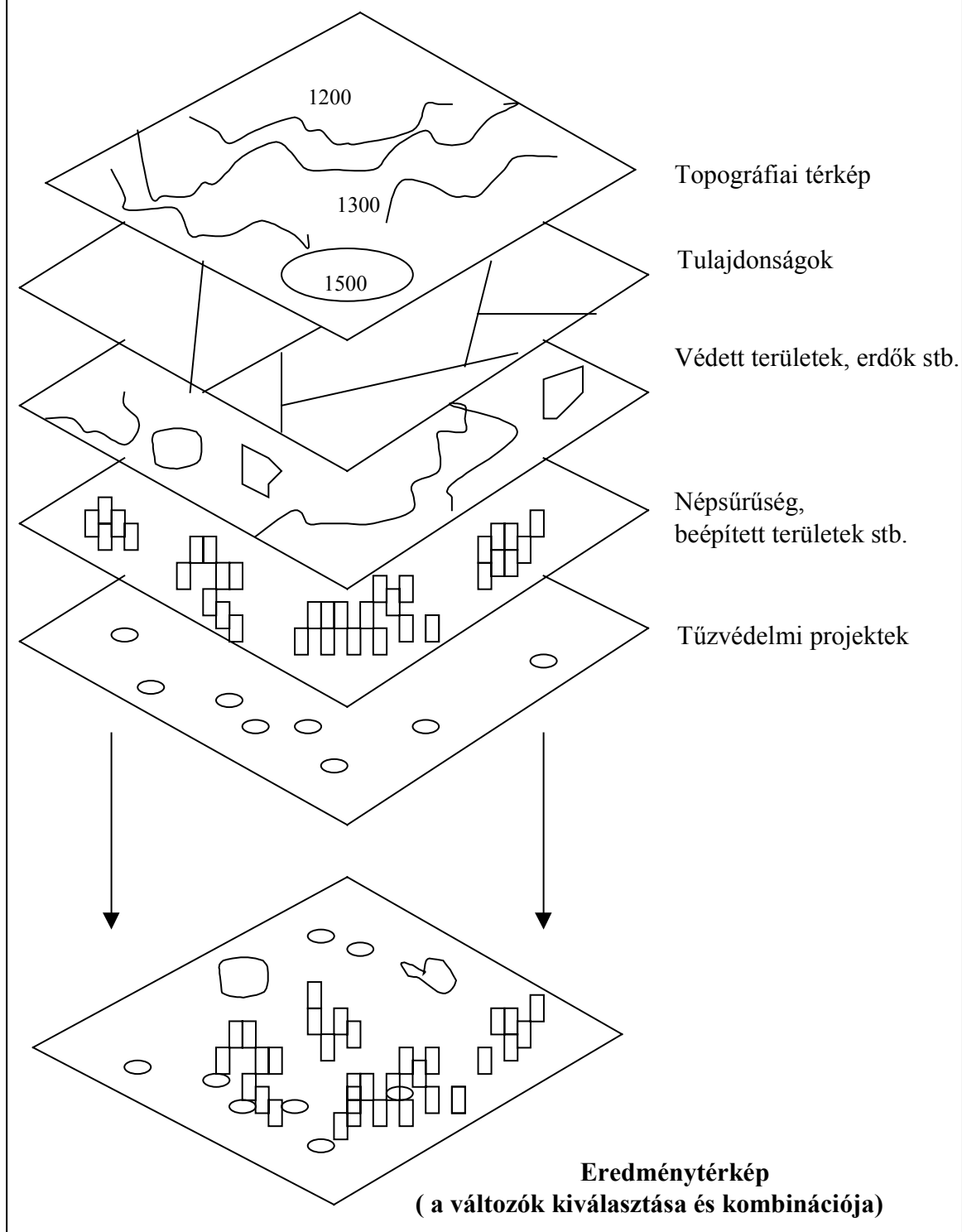
sonlítására alkalmas, pl. a támogatott cégek és városi térségek, illetve a támogatásra jogosult térségek és a környezetileg érzékeny térségek vonatkozásában. A GIS egy adott térség egy adott értékének mérésére is alkalmas, ha az a statisztikai kimutatásokban regisztrálva van. (lásd 2. kötet.)

Milyen esetekben alkalmazható?

A GIS létrehozása nagy befektetést kíván, főleg az adatbevitel szempontjából. Nehéz tehát egy korlátozott költségvetéssel és határidővel rendelkező értékelés keretében ezt kivitelezni, azonban a monitoring tevékenységgel összefüggésben van rá lehetőség.

Ha már létezik működő GIS, akkor az értékelésnél javasolható az alkalmazása. Az értékelési adatok összegyűjtésébe be kell vonni a földrajzi referenciákat is, hogy a rendszerben már rendelkezésre álló más információkkal való összevetések hasznosíthatók legyenek.

A Földrajzi Információs Rendszer (GIS)



Hogyan kell alkalmazni?

A GIS speciális adatok alapstruktúráját használja fel. Minden információ egy földrajzi koordinátákkal, csomópontokkal, vonalakkal és területekkel (és így pontokkal, ívekkel, poligonokkal) jellemezhető rendszerhez kapcsolódik.

1. Az alapadatok összegyűjtése

Források: pl. geomorfológiai térképek, légifotók, társadalmi-demográfiai adatok, stb. Szükség van a földrajzi és a kapcsolódó alfanumerikus adatok digitalizálására és bevitelére.

2. A földrajzi adatbázis tárolása és menedzselése

Ez magában foglalja az adatok tárolását alfanumerikus formában és a megfelelő memória és felhasználói szervezést.

3. Az adatok felhasználása és elemzése

Egy speciális probléma keretében az adatok felhasználása és átalakítása sokféle technikával történhet. A felhasználó dolgozhat lekérdezéssel, kivonással – egy speciális rész kiemelésével. Lehetséges az adatok kombinációja és bizonyos változók közötti korreláció azonosítása egy földrajzi terület jellemzőinek szempontjából.

4. Az eredmények rendezése

Az adatokból modellek építhetők, térképek, gráfok, képek, idősorok, stb. készíthetők, ami megkönnyíti a kommunikációt és az adatok felhasználóbarát elemzését.

A Strukturális Alapok alkalmazásában

Ez az eszköz alkalmas az információk integrálására és szintézisére. Integrációs képessége a területi dimenziók vonatkozásában releváns a Strukturális Alapok esetében. A statisztikai hivatalok, a monitoring és a jogosult területek értékelési felmérési adatainak központosítására jól használható.

A programinformációk vizuális megjelenítése igen előnyös. Ez főleg akkor nagyon hasznos, ha az eredményeket különböző bizottságok és munkacsoportok elé kell tárni. A végső szintetizáló anyagok kidolgozásában kiválóan alkalmazható.

Az alkalmazás korlátai és előnyei

- Mindenek előtt a GIS didaktikus szempontból hasznos: az eredményeket felhasználóbarát jelleggel tudja bemutatni, ami segíti a szereplők ismereteinek elmélyítését. A térképészeti nyelv azonban nem egyszerű – a jelek különböznek és a tervezőtől magyarázatot igényelnek.
- Eltekintve attól, hogy egy komplett földrajzi adatbázis létrehozása általában időigényes és drága, a GIS felhasználása komplex probléma. A létező adatok általában

különböző térségekből származnak, ami időigényes átalakításokat kíván, sőt néha újabb adatgyűjtést tesz szükségessé. A létező adatok sokszor olyan információs rendszerekben vannak tárolva, amelyek nem kompatibilisek egymással.

- A GIS-be való beépítés előtt a monitoring adatokat statisztikai eszközökkel fel kell dolgozni.
- A gyakorlatban a GIS megkönnyíti az adatok egy lényeges részének a feldolgozását. Előnye, hogy az adatok a felhasználók között jól cserélhetők. Központosított jellege megkönnyíti az adatok karbantartását és a különböző léptékű földrajzi információk manipulációját.
- Hasznos lehet a GIS kombinációja, pl. a faktoranalízissel.
- A gyakorlatban előfordulhat, hogy a területi tisztviselők között nézeteltérések keletkeznek miután a térképet hajlamosak egyoldalúan szemlélni.

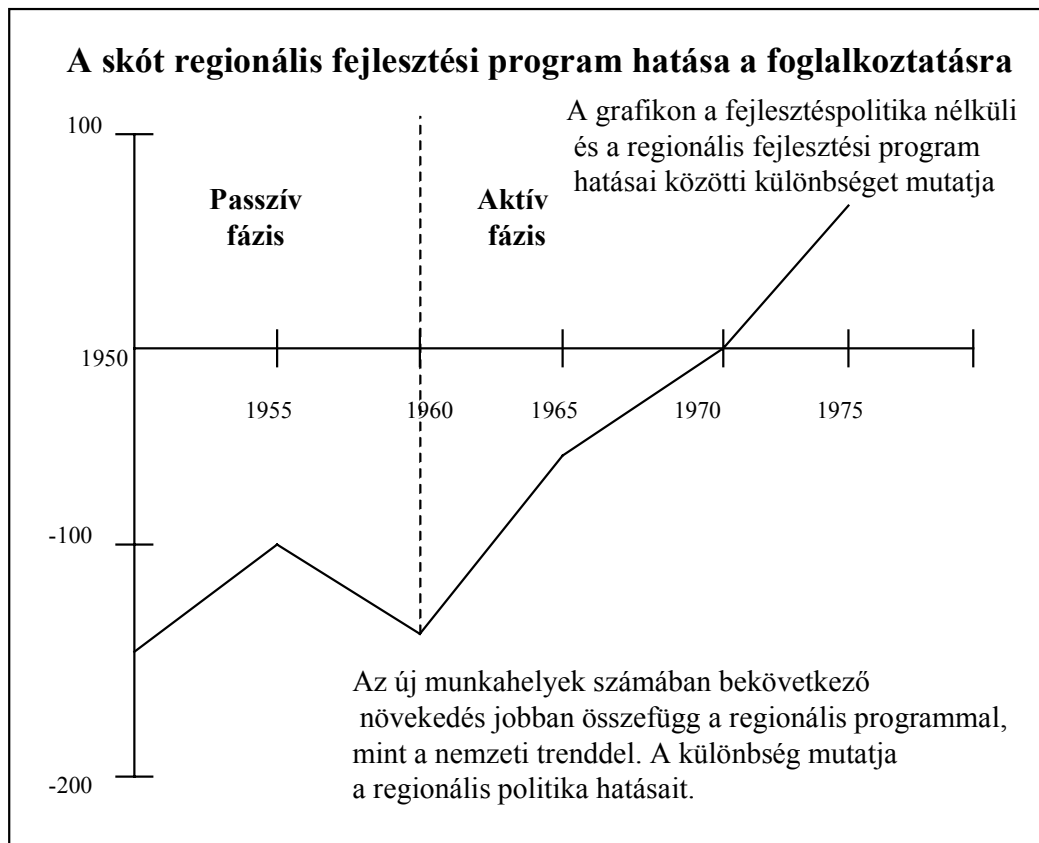
4.2 Shift – share elemzés

Jellemzők:

- Átfogó értékelésre ad lehetőséget
- Alacsony technikai bonyolultság
- Alacsony költségigény
- Bevált eszköz

A shift–share elemzés a '60–as évek óta használatos a regionális politikák értékelésére. Fentről lefelé irányuló (top-down) értékelési technikáról van szó, amennyiben arra irányul, hogy országos szinten megfigyelhető trendeket a regionális gazdaság szempontjaiból értékeljen. A kezdőpont nem a program következtetéseit leíró tanulmány, hanem az országos (nemzeti) és regionális szinteken megfigyelhető trendek. Ez az elemzési technika csak a makrogazdasági dimenziókra irányul, hogy ezáltal teremtsen összehasonlítható bázist arra, mi történt volna az adott program nélkül.

Skócia esete a shift–share elemzés klasszikus példája. Különösen fontos, hogy jól megkülönböztethető a két fázis a regionális politikában: a passzív fázis az ötvenes évek folyamán, amikor nem létezett regionális politika és a hatvanas évek aktívabb fázisa. Látható, hogy 1970–ben a munkahelyek gyorsabban gyarapodtak, mint ahogyan azt az előrejelzések gondolták. A regionális politikák tehát erre a térségre pozitív hatást gyakoroltak.



Mi az eszköz célja?

Ez az eszköz akkor használatos, ha az adott régió fejlesztéspolitikájának hatására nézve kell jelzést kimunkálni. Ez úgy állapítható meg, hogy össze kell hasonlítani a régió reális helyzetét azzal, ami akkor állt volna elő, ha nem élvezett volna különleges helyzetet, hanem tervszerű beavatkozások nélkül, pusztán az országosan jellemző gazdasági trendek uralkodtak volna.

Milyen esetekben kell alkalmazni?

Ezt az eszközt arra használják, hogy a regionális politika hatásait lehessen értékelni a makrogazdasági szint figyelembe vételével. Amennyiben visszatekintő elemzés (ex post) készül, akkor az értékelés statisztikai mutatókon alapszik és nem igényel felmérést a program célcsoportjainak vonatkozásában.

Hogyan kell alkalmazni?

Két fő lépése van: meg kell alkotni a politikamentes helyzet képét és végre kell hajtani az összehasonlítást.

1. A beavatkozásmentes helyzet képének megalkotása

Ez egyszerű modellezésen nyugszik, ami az országos foglalkoztatási trendeknek a regionális foglalkoztatási struktúrára való alkalmazását jelenti, ami a következőképpen írható le képletekkel:

$$IM_t = IM_0 + NS$$

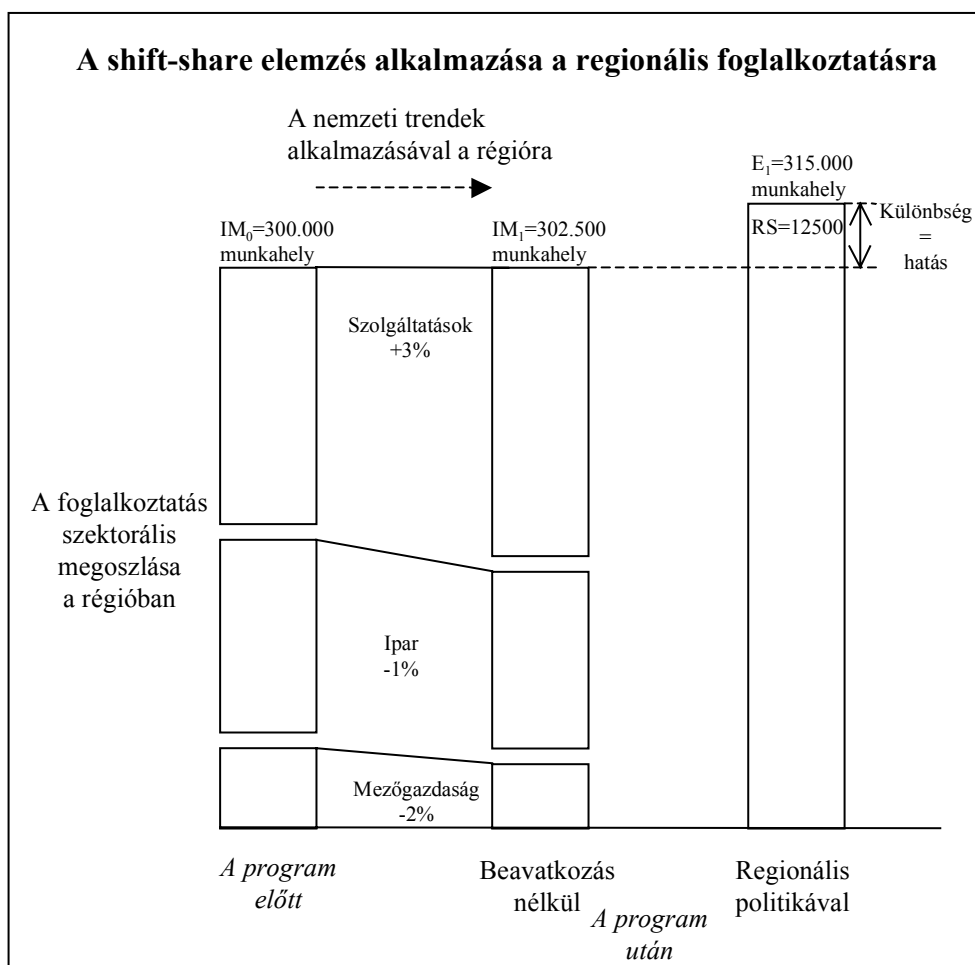
IM a régióban a foglalkoztatás szektorok közötti eloszlása, az NS a foglalkoztatás azon variációja, amely akkor jönne létre, ha minden regionális szektor az országos léptékben fejlődne (ez az ún. országos részesedési összetevő).

2. Összehasonlítás a beavatkozás hatásának meghatározására

Ez a lépés tartalmazza az összehasonlítást a beavatkozásmentes (IM_t) és a befolyásolt helyzet között. A különbség a két helyzet között mutatja a tevékenység hatását

$$RS = E_t - IM_t$$

Itt a programhatás egyenlő a különbséggel (ez a területi összetevő).



Példa a foglalkoztatási helyzet shift-share elemzésére

Adott időpillanatban a munkahelyek száma a régióban 300.000 (IM_0), ebből 100.000 ipari, 150.000 szolgáltatási és 50.000 mezőgazdasági.

Országosan a foglalkoztatási trendek az iparban, a szolgáltatásban és a mezőgazdaságban -1% , 3% és -2% $t = 0$ és $t = 1$ között.

Feltéve, hogy a regionális foglalkoztatás az országos jellemzőknek megfelelően fejlődik, a regionális foglalkoztatás 2.500 (NS)-el nőne. A foglalkoztatás szintje a politikamentes helyzetben 302.500 (IM_1) volna.

Fentiekkel ellentétben a $t = 0$ és a $t = 1$ időszakban a foglalkoztatás a támogatott régióban 5% -al nő azaz 15.000 munkahely jön létre. A munkahelyek száma tehát 315.000 (E_1) szerint az új munkahelyek száma az intervenció (beavatkozás) eredményének tulajdoníthatóan: 12.500 (RS).

A Strukturális Alapok alkalmazásában

Miután a shift–share elemzést a regionális politikai hatások értékelésére fejlesztették ki, elméletileg közvetlenül alkalmazható a Strukturális Alapok esetében is. Főleg a regionális fejlesztési programok ex post értékelésében hasznos, ha arra van szükség, hogy a hangsúly a foglalkoztatáson vagy a hozzáadott-értéken legyen.

Nagy előny az egyszerű alkalmazhatóság. Főleg a statisztikai adatokra támaszkodik, amelyek jól elérhetők az EUROSTAT révén.

Az alkalmazás korlátai és előnyei

- Arra használják, hogy a fejlesztéspolitikák hatásaira vonatkozóan számszerűsített következtetésekre lehessen jutni.
- Alkalmazása nincs szabványosítva, ezért a különböző programok eredményeinek összehasonlítása körülményes.
- Olcsó, mert az adatbázisa könnyen elérhető és csupán egy hatásmutatóra van szükség – szektorok szerinti bontásban regionális és az országos szinten.
- A megvalósítás logikája néha túlzottan le van egyszerűsítve. Általában a regionális foglalkoztatásban különböző megfigyelt variációk nemcsak az országos trendek egyszerű kiterjesztésével követhetők. Figyelembe kell venni a régió exportnövekedését, a termelékenységet, a munkaerő számszerűsített nagyságát, a népesség növekedési nyomást, a bevándorlást és a kutatás-fejlesztés intenzitását.
- Ezen elemzésben a hatás a különbség, ami a beavatkozásmentes és a fejlesztéspolitikát figyelembe vevő helyzet között tapasztalható, de ez a különbség nemcsak az értékelendő programnak, hanem számos egyéb hatásnak is tulajdonítható. Elméletileg ez az elemzési technika akkor alkalmazható kielégítőbben, ha nagyon markáns a különbség egy beavatkozásmentes és egy fejlesztéspolitikát figyelembe vevő időszak között.

4.3 Input –output modell

Jellemzői:

- Átfogó értékelésre ad lehetőséget
- Magas technikai bonyolultság
- Magas költségigény
- Előrettekintő felhasználás (ex ante)
- Bevált eszköz

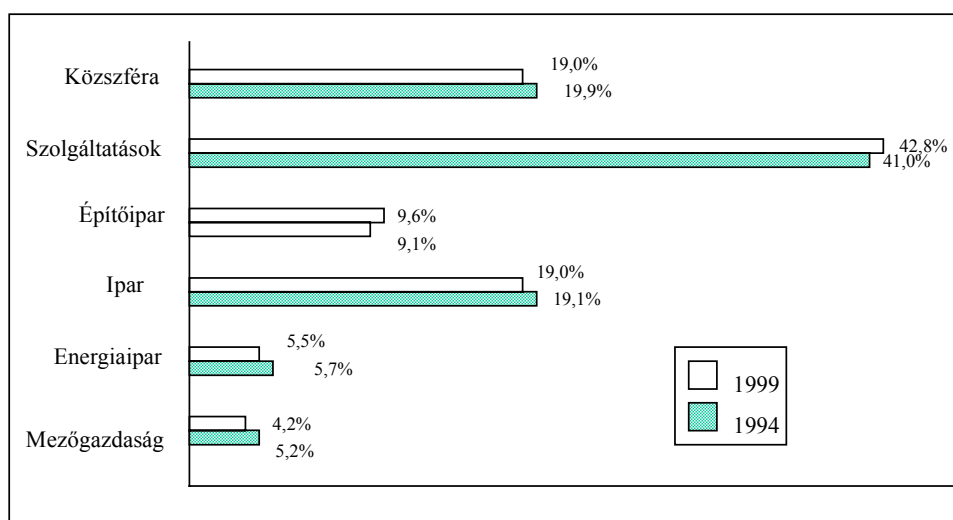
Az input-output módszert eredetileg a különböző szektorok közötti kölcsönhatások elemzésére fejlesztették ki, viszonylag zárt gazdaságokra (ahol alacsony az export–import szint) és azt írja le, hogyan elégítik ki a rendszerben a végső keresletet (fogyasztás, befektetések és export). Az input-output mátrix a gazdaság erőforrásai és azok fogyasztása közötti kapcsolatokat képviseli, ami változhat az egyszerűtől (három szektor: ipar, szolgáltatás és mezőgazdaság) a komplexig (500 ágazat felett). Az egyetlen, a strukturális beavatkozások szektorális hatásainak értékelésére alkalmas technikák közül, amelyik képes a gazdaság termelő szektorának részletes felosztására. Az input–output mátrix összehasonlítható a makrogazdasági modellel, amely sokkal egyszerűbb a gazdasági mechanizmusok tekintetében, de rendkívül részletes a szektorok szempontjából.

A Strukturális Alapok hatása – 1. Célkitűzés hatókörébe eső régiók

Német akadémikusok egy csoportja adaptálta az input-output módszert a fenti feladatra. Az EUROSTAT által szolgáltatott adatokat használták fel az 1985–ös referencia évre és az 1991–es, 1994–es és 1999-es előrejelzésekre. A csoport megpróbálta felmérni a hatást az átfogó gazdasági növekedésre és a szektorális elosztásra. A következő eredmények a legjellemzőbbek:

- *A Strukturális Alapok nélkül az átlagos növekedés 0,7%-kal kisebb lett volna.*
- *1999-ben a Strukturális Alapok várhatóan 1,9 %-os növekedést idézhetnek elő a foglalkoztatásban.*

Az elemzés megkülönböztette a különböző országokat. Eszerint a növekedés és a foglalkoztatás növekedése nagyobb volt Görögországban és Portugáliában. Az 1994–99-es időszakban a változások e régiókban a termelés szektorális strukturájában a következőkkel jellemezhetők:



Mi az eszköz célja?

Az input–output módszert először a gazdasági előrejelzésben alkalmazták, ahol a módszer az ország gazdaságának technológiai struktúráján és a végső kereslet helyzetén alapuló politikai forgatókönyvek igazolására használták. Ma a fő cél a Strukturális Alapokhoz tartozó nagyobb programok nettó hatásainak vizsgálata.

Milyen esetekben lehet alkalmazni?

Általában országos szinten használatos, mert leginkább itt állnak rendelkezésre a szükséges statisztikai adatok.

Hogyan kell megvalósítani?

Valójában az input–output mátrixot ritkán készítik értékelési célra. A megvalósítás lépései a következők:

1. A kapcsolati mátrix elkészítése

A gazdaság különböző ágazatai közötti kapcsolatokat le kell írni. A sorok azok az outputok, amelyek az adott szektor által valamennyi szektortevékenységre és végső igényre vonatkozóan szolgáltatott erőforrásokat jelölik meg. Az oszlopok a különböző szektorokból való források, azaz a termeléshez szükséges fogyasztás/szektor.

Output - Input	Mezőgazdaság	Ipar	Szolgáltatások	Félkész fogyasztás	Végső igény	Teljes felhasználás
Mezőgazdaság	50	150	50	250	100	350
Ipar	150	150	100	400	320	720
Szolgáltatások	100	100	200	400	600	1000
<i>Félkész termékek</i>	<i>300</i>	<i>400</i>	<i>350</i>	<i>1050</i>	<i>1020</i>	<i>2070</i>
<i>Hozzáadott-érték</i>	<i>50</i>	<i>320</i>	<i>650</i>	<i>1020</i>		
Termelés	350	720	1000	2070		

A példa monetáris jellegű, így pl. a mezőgazdaság 150-et szolgáltat az ipar felé és 100-at a végső keresletre. Az ipar 150-et fogyaszt mezőgazdasági félkész termékből a termelése számára, ami 320 hozzáadott-értékhez vezet. Hozzáadva szektoronként a mezőgazdasági termékek félkész fogyasztását a mezőgazdaság végső igényéhez, megkapható a mezőgazdasági termelés teljes hasznosítása. Maga a végső kereslet lebontható végső fogyasztásra, beruházásokra és exportra. A mezőgazdaság termelését tekintve, a félkész inputok összege és a mezőgazdasági hozzáadott-érték egyenlő a mezőgazdasági termeléssel. A sorok és az oszlopok összege tehát egyenlő.

2. Az együtthatók mátrixának felépítése

Ez a tranzakciós mátrixon alapszik. Az együtthatók: a tranzakciós mátrixból vett értékek osztva a teljes termeléssel. Így megkapható az egyes ágazatoknak a többi ágazatra viszonyított értéke. Az együtthatóknak az a szerepük, hogy a gazdasági modell struktúrájára vonatkozóan adjanak jelzéseket. Ezekből látható, hogy mely szektornál magas a hozzáadott-érték, a termelékenység és az export. Ezeket az együtthatókat mesterségesen rögzítik a következő lépésekre.

3. Az inverz mátrix létrehozása

Ez egy mátrix-transzformáció eredménye, amely révén a sokszorozó együtthatók számíthatók, melyek összegzik valamennyi közvetett hatást.

4. Az elsődleges hatások hipotézise

A program hatására nézve, a végső kereslet növekedésének formájában (növekedés a közkiadásokban, a fogyasztásban, az infrastrukturális befektetéseken, stb.) egy szám-szerűsített becslés készül, ami le van bontva szektorokra és beépül a mátrixba.

5. A teljes hatás becslése, számítása

A teljes hatás számítása az invertált mátrix és az elsődleges hatás feltételezett értékein alapszik. Egy szektorra gyakorolt elsődleges hatásra alapítva, az eszköz valamennyi szektorra gyakorolt valamennyi közvetett hatás számítására (becslésére) használatos, főleg a fogyasztás, az import, a termelés és a foglalkoztatás tekintetében.

A Strukturális Alapok alkalmazásában

Az input–output modellek különböző alkalmazásai közül főleg az un “Beutel-modell” ismert. Ez a példa különösen érdekes, mert a modellt kifejezetten értékelés céljára fejlesztették ki és előnye, hogy európai léptékben nyújt harmonizált becsléseket.

A Beutel-modell mindenekelőtt az EUROSTAT–tól vett, 1985–ös harmonizált input–output sorozatra alkalmazható. Ezek a táblázatok kiegészültek még Spanyolország és Olaszország tekintetében. Az 1994–1999–es tervezési időszakot beleértve, az átfogott országok Portugália, Görögország, Írország, Spanyolország, Olaszország, Egyesült Királyság és Norvégia. Mivel az 1985–ös adatbázis nyilvánvalóan idejétmúlt, azt fel kellett újítani, ezért a Beutel-modellben kifejlesztettek egy előrejelzési technikát.

Az EU-támogatások hatásainak értékelésére az összkiadásokat három kategóriába sorolták: tulajdoni beruházások, befektetések a főbb árucsoportokba és a jövedelmekbe. Ezután összehasonlították a ráfordításos és a feltételezett ráfordítás (támogatás) nélküli helyzetet. A Beutel-modell főleg a következőket vizsgálta:

- Foglalkoztatás
- GDP
- Bruttó tőkemozgások
- Szektoronkénti hozzáadott-érték
- Export–import

Az alkalmazás korlátai és előnyei

Az eszköz előnye, hogy jól vizsgálhatók a szektoronkénti megoszlás, a kereskedelem kérdései és felderíthetők az előnytelen importhelyzetek felderíthetők. Fontos a szektorok igényeinek ismerete is, főleg a hátrányok leküzdése szempontjából.

Az előnyöket korlátozza, hogy csak a kereslet-oldali hatások vizsgálhatók, például nem tudja kezelni az 1. célkitűzésbe tartozó beavatkozások egyik legfontosabb kérdését, a termelési potenciál tartós hatásait. A kínálati oldali hatások legtöbb jellemzője teljesen kimarad (pl. új termelői kapacitások, képzés és oktatás, infrastruktúra, termelékenység, technológiai haladás és high-tech elterjedése), pedig ezek, amelyek a termelői kapacitást tartósan és visszafordíthatatlanul átalakítják.

A Strukturális Alapok esetében a keresleti-oldalra gyakorolt hatások túlbecsülésének tendenciája is fellelhető, miután nem működnek a csillapító visszacsatolások, főleg ami a termék piaci, pénzpiaci és munkaerő-piaci árak változásait illeti.

4.4 Makrogazdasági modell

Jellemzői:

- Átfogó értékelésre ad lehetőséget
- Magas technikai bonyolultság
- Magas költségigény
- Előrettekintő használat (ex ante)
- Bevált eszköz

A makrogazdasági modell célja egy egész gazdaság és a különböző piacok működésének megjelenítése, egy egyensúlyban lévő gazdaság sematikus képével. A gazdaság alakulását is követni lehet külső impulzusok hatásának elemzésével (pl. olajárak, árfolyamok, adók változása). A makrogazdasági modelleket a közigazgatás alkalmazza a költségvetés előkészítésénél és a nagy politikai kockázatú döntéseknél. Bizonyos előrejelző intézmények ugyancsak használják ezt az eszközt a rövid és középtávú előrejelzésnél. E modell alkalmazása nagyon új és még változás alatt van, de sikertörténetek azonban már léteznek.

***Milyen valószínűsíthető hatásokkal járt Írország támogatása
(CSF 1989-93)***

Fenti feladatot a Dublinben működő ESRI kutatóintézet vizsgálta. A HERMES programban kifejlesztett makrogazdasági modellt használták. Az országot, mint egészet vizsgálták és külön is pl. a GDP/fő-t, illetve az eladósodást.

A HERMES-modellt abból a célból készítették, hogy serkenteni lehessen az ír gazdaság működését az energiaválság idején. Az értékelés következtében a modell kissé módosult és végül több, mint 600 egyenlettel dolgozott.

A következtetések: 2000-ben a támogatás eredményeképpen az ír GNP 2,7%-kal növekedik, ami azonban nem tűnt elegendőnek a felzárkózáshoz.

Meg kell jegyezni, hogy ez az értékelés a Maastrichti Szerződés ír referendumában vita tárgyát képezte, az 1994–99-es időszak alatt nyújtott EU támogatás újratárgyalása során pedig érvként szolgált.

Mi az eszköz célja?

A makrogazdasági modell a gazdasági rendszer mechanizmusainak egyszerűsített megjelenítése. Egy beavatkozás értékelésénél össze lehet hasonlítani a beavatkozás nélküli és a beavatkozást feltételező szimulált forgatókönyveket. A modellek teljesen számszerűsítettek és valamennyi, modellbe beépített makrogazdasági változó hatásáról képet adnak.

Persze a modell sem tud mindent előre jelezni és nem garantálhatja a szimulációk tökéletes megbízhatóságát. Mégis nagyon hasznosak és minden más eszköznél megbízhatóbbak a makrogazdasági hatások vonatkozásában. A modellnek oktatási szerepe is van, amennyiben az értékelés során az érdekeltek jobban megértik a működési mechanizmusokat.

Milyen esetekben alkalmazható?

A hatások ex ante vizsgálatánál javasolható. Ekkor két előrejelzést hasonlítanak össze (beavatkozás vagy a nélküli eset), ami a leggyakoribb értékelési mód. Ritkán ugyan, de néha alkalmazzák ex post értékelésekben is.

Hogyan kell megvalósítani?

A megvalósítás magas szintű felkészültséget igényel.

1. A modell adaptálása az értékeléshez

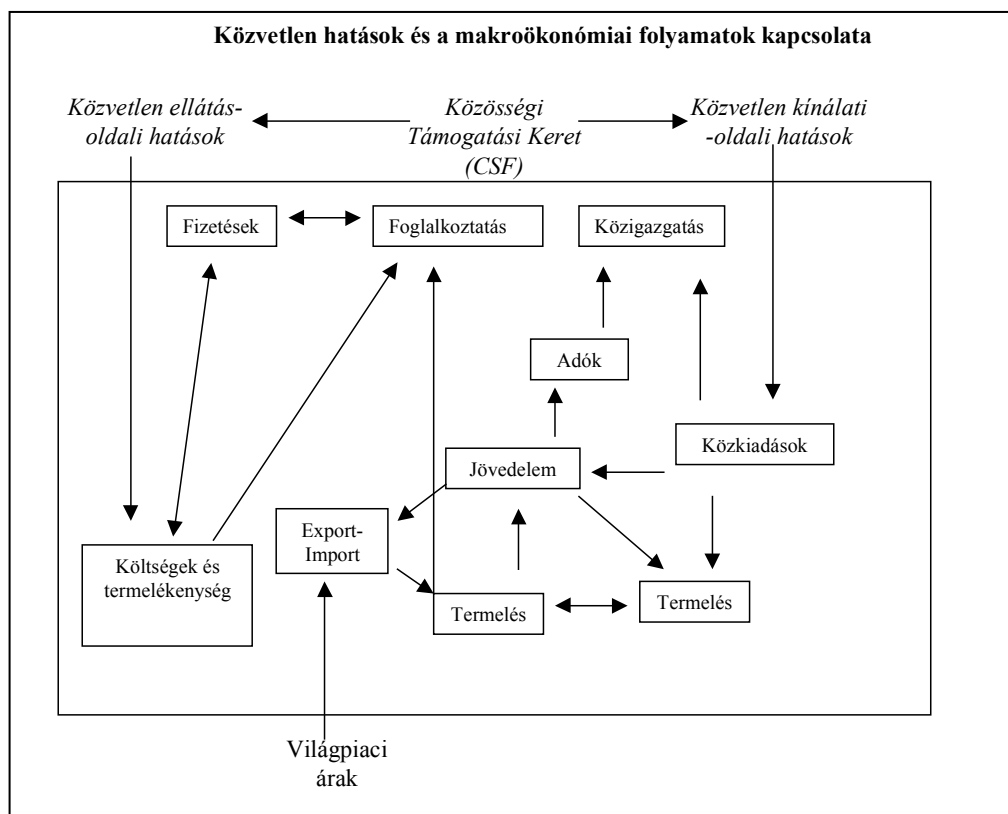
Egy modell kidolgozása akár évekig is eltarthat. Ezért általában egy rendelkezésre álló modellt megfelelően módosítani szükséges a konkrét feladat ismeretében.

2. A modell beállítása

Be kell vinni a modellbe az aktuális adatokat és tényezőket.

3. Az elsődleges hatások értékelése

Az ábra mutatja, hogy a modell milyen makrogazdasági mechanizmusokat vesz számításba. Az értékelő csoportnak ki kell választania a megfelelő változókat és együtthatókat. A Strukturális Alapok elsődleges hatásai ölthetik a termelő struktúrákba vagy a humán tőkébe való befektetés formáit is. A beavatkozás elsődleges hatásainak felméré-



se mutatja meg a mikrogazdasági hatást, amelyet azután be kell vezetni a modellbe.

4. Szimulációk

Értékelési összefüggésben a modellt legalább kétszer használják. Először beállítják vele a beavatkozási helyzetet (ex post értékelés) vagy arra használják, hogy szimulálják a beavatkozási helyzetet (ex ante értékelés). Másodszor a beavatkozás nélküli helyzetet szimulálják. A beavatkozás hatásait a két szimuláció közötti különbségek alapján állapítják meg.

5. Az eredmények bemutatása

Ez az utolsó fázis. Mivel komplex eszközről van szó és számos változó van számszerűsítve, speciális lépések szükségesek, hogy az eredmények végül egyszerű és jól kezelhető formát öltsenek.

A Strukturális Alapok alkalmazásában

A Strukturális Alapok programjainak makrogazdasági értékelése a jogosult területre vonatkozó már létező modelltől függ. A hozzáférhető általában országos makrogazdasági modelleknek határt szabnak az elérhető statisztikai adatok és a költségek. Ritkák a regionális vagy helyi léptékű modellek, miután a gazdasági folyamatok feloldódnak, mihelyt nem a konkrét területen vizsgáljuk őket. Ennek ellenére jelentős a modellek szerepe a kis gazdaságokban, feltéve, hogy azok viszonylag zártak. Ahhoz, hogy a modell hasznos legyen, magának a programnak is megfelelően komolynak (nagy) kell lennie. (pl. a GDP 1%-a).

A legismertebb a QUEST és a HERMIN-modell – ezek rövid bemutatása következik:

A **QUEST II**-modell a Strukturális Alapokban a közszféra és a nemzeti tőkefelhalmozás (stock) kiadásainak növekedését vizsgálja. A kiadásokat, mint az általános, átfogó fogyasztás (kereslet-oldali hatás) külső növekedését, illetve a közszférába való külső befektetés növekedését veszi figyelembe, amely a termelés általános, átfogó növekedéséhez vezet (kínálat-oldali hatás).

Ez a megközelítés-típus a kínálat-oldali hatások igen széles felmérését teszi lehetővé, miután minden fajta befektetés (infrastruktúra, K+F, képzés – köz és magán) hasonló hatásként vannak figyelembe véve a termelőpotenciál szempontjából.

A modell további finomítása következhet a különböző beavatkozások különféle hatásainak megkülönböztetése révén is. Így elképzelhető a Strukturális Alapok beavatkozásainak teljes kínálat-kereslet hatáskomplexumának világos és jól kezelhető előállítása is. A kínálati-hatásokat külön kell szimulálni, közvetlenül a potenciális termelés hatásának figyelembe vételével. A kínálati és keresleti hatások kombinációja jelezheti, hogy a termelői potenciál növekedése mennyire hasznosul a gazdaság struktúrájában.

A **HERMIN**-modellt alkalmazták Spanyolországban, Írországban és Portugáliában. A Strukturális Alapok keretében eszközölt kiadások, mint igényoldali, keresletoldali ha-

tások lettek bevezetve a közszféra kiadásainak külső eredetű növekedéseként. Megpróbálták explicit szimulációval külön felmérni három kategória hatásait: alap infrastruktúra, humán tőke és a termelő szektorba való befektetés.

A Strukturális Alapok elsődleges hatásai a kínálati oldal szempontjából több módon lettek beépítve a modellbe. Először a termelékenység növekedésének formájában került be – ez a termelés egy vagy több paraméterét érinti. A spanyol és az ír változatban a termelékenység be lett építve a munkaerőbe (egyetlen paraméter). A portugál modellben a teljes termelékenységi tényező az európai támogatás által létrehozott befektetések funkciójaként szerepel a magántőke, a humán tőke és a közösségi infrastrukturális tőke formájában. Feltételezték, hogy állandó viszony áll fenn (az ún. elaszticitás) a befektetések növekedése és a termelékenység növekedése között. Nehézséget okozott az értékelésben ennek a viszonyszámnak a meghatározása. A tapasztalati becslések megbízhatósága gyenge, és elkerülendő a teljesen véletlenszerű számokat, a hasonló helyzetekben lévő amerikai és nemzetközi adatokat vették alapul.

A Strukturális Alapok tevékenységének elsődleges hatásaira vonatkozó második hipotézis azt tételezi fel, hogy több külföldi befektetés érkezik, és ez növeli az exportképességet. E hatások láncolatának értékelése végett megvizsgálták az ezeknek megfelelő nemzetközi igényt, keresletnövekedést. Itt is azt feltételezték, hogy állandó viszony szám jellemzi a gerjesztett befektetések és az exportnövekedés viszonyát. Ennek megállapítása még nehezebbnek bizonyult. Teljesen hiányoznak a hasonló tapasztalati tanulmányok nem csak országos, de nemzetközi viszonylatban is. Még rosszabb, hogy a végeredmények erősen függenek e viszonyszámtól, ami különösen igaz a GDP-re gyakorolt hosszú távú hatásra.

Az alkalmazás korlátai és előnyei

- A Strukturális Alapok célja a gazdasági-társadalmi kohézió, amit fontos definiálni makrogazdasági szinten is. A makrogazdasági modell gyakorlatilag az egyetlen eszköz, amely formálisan alkalmazható annak értékelésére, hogy adott esetben a közösségi politikai cél mennyire teljesült.
- A társadalmi-gazdasági programok értékelésében a modellek egyik legnagyobb problémája, hogy nem tudnak igazán jó magyarázatot adni a kínálati-oldali hatásokra, pl. ha egy új infrastruktúrának a cégek termelékenységére való hatásának leírása szükséges, nehéz olyan egyenletet felírni, amely meggyőzően tükrözi a múlt statisztikai adataival összehasonlított helyzetet.
- Az egyik fő nehézség a modell felépítése, ami drága és több mint egy évet vesz igénybe, továbbá az állandó karbantartás is szaktudást igényel.
- Csak ritkán készül kifejezetten egy értékelés céljára modell, így meglévő modelleket kell adaptálni, ami viszont munkaigényes.
- Minden makrogazdasági modell saját speciális feltételrendszerén alapszik. Ha két modell készül azonos területre, biztos nem lesz azonos az eredmény.
- Sok makrogazdasági modell gyengesége, hogy az értékelés nagyon függ attól, hogy

az elsődleges mikrogazdasági hatásokat a modellbe való bevitel előtt hogyan értékelték. Tehát hasonló problémák jelentkeznek, mint a multiszektoriális értékelési programoknál: a heterogén beavatkozások sokaságának hatásait néhány szabványosított formulában és számszerűsített hatás formájában kell(ene) összegezni, amit nagyon nehéz megoldani. Ez az ún. elsődleges hatások megállapítása. Függetlenül a modell belső pontosságától, a modell továbbviszi az elsődleges hatások becslését a makrogazdasági meggondolásokba, így a kétszintű becslés hibái akkumulálódnak.

5. AZ ÍTÉLETALKOTÁS ESZKÖZEI

A komplex programok átfogó értékelése számos olyan hatással számol, amelyek a különböző partnerek szemében nem azonos fontosságúak, azonban erre a különleges helyzetre jól illenek bizonyos megoldások

Szakértői panel szakértők véleményét jelenti, amit ha optimális hatékonysággal alkalmaznak, fokozza az értékelés hitelességét és elfogadhatóságát, mert figyelembe veszi a szempontok különbözőségét és konszenzuson alapszik.

A **multikritérium elemzés** előnye, hogy sok szempontot vesz figyelembe. Ehhez tartozik egy olyan mechanizmus is, amely alkalmas a konszenzusra törekvésben a témák azonosítására és magyarázására. A legismertebb ilyen eszköz a **költség-haszon elemzés** és a **költség-hatékonyság elemzés**.

Különböző okokból ezek az eszközök nem eléggé rugalmasak ahhoz, hogy alkalmasak legyenek egy társadalmi-gazdasági program komplex megítélésére.

Benchmarking - Referenciákkal való összehasonlítás módszere rugalmasabb eszköz a bírálatok szempontjából és elméletileg komplex átfogó bírálatokban is használható. A gyakorlati életben ma inkább egyszerűbb esetekben használják.

Némely korábban ismertetett eszköz is használható a bírálatokban. Pl. a SWOT-analízis a stratégia megítélésében vagy a színes szavazás a partnerség összefüggésében az értékelési szintézis kulcspontjainak érvényesítésében.

5.1 Szakértői panelek

Jellemzői:

- Átfogó értékelésre ad lehetőséget
- Közepes technikai bonyolultság
- Közepes költségigény
- Visszatekintő használat (ex post)
- Előrettekintő használat (ex ante)
- Bevált eszköz

A szakértői panelek számos független szakembert hoznak össze, akik együtt vizsgálják a programot és annak hatásait, valamint gyorsan szolgáltatnak átfogó bírálatot.

A '70-es évek elején, a K+F programokkal kapcsolatban megjelent szakértői panel felfogható értékelési eszközként, amennyiben szabványos és reprodukálható eljárásrend szerint működik. Tulajdonképpen egy munkacsoportról van szó, hasonlóan a Delphi-módszerhez.

A svéd fejlesztési programok minőségének és relevanciájának értékelése

Több éve finanszírozzák az alapvető szakmákat és szaktudás-fejlesztő programokat, de 1981 óta e programok minőségét rendszeresen értékelik is.

Az első lépésben öt nemzetközi szakértőt kértek fel - egyikük lett az elnök -, akik vállalták, hogy minden ülésen részt vesznek. Második lépésben a panel megvizsgálta a programokat - meghallgatott számos érintett - a mozgósított erőforrások (emberi erőforrás, berendezés, pénz), a kutatási témák, eredmények, publikációk és az együttműködés szempontjából. A következő lépésben minden szakértő (egyedül vagy kettesben) meglátogatta a helyszíneket.

Végül a panel közös jelentést készített. Ha a vélemények eltértek, a panel addig tárgyalt, amíg konszenzus nem született. A gyakorlat azt mutatta, hogy a vita eredményeként közeledtek a vélemények. Az eszköz legitimitása nagy, mivel a programmenedzserek véleményét is figyelembe vették.

Az eszköz hatékony és olcsó, ezért szinte valamennyi skandináv országban alkalmazzák, de az OECD is használja politikai kérdésekben.

Mi az eszköz célja?

A szakértői panelek főleg a programok értékelésére használatosak, de általánosan is alkalmazhatók. A panel számára adott TOR (tematika) magában foglalhat számos kérdést, a program célkitűzések relevanciájától a valódi és a valószínű hatások felméréséig (becsléséig).

Milyen esetekben alkalmazható?

A szakértői paneleket akkor használják, ha egyéb eszközökkel nem érhető el egyhangú és hiteles válasz; konszenzus komplex és rosszul strukturált kérdésekre, de kicsi, egyszerű programok esetén szintén nagyon jól használható.

Alkalmazása lehetővé teszi, hogy néhány hónapon belül összegyűljön az értékeléshez szükséges ismeretanyag. Javasolható tehát, hogy komplex esetekben, ha a szükséges szakértelem rendelkezésre áll, ezt az eszközt vegyék igénybe.

Hogyan kell alkalmazni?

1. A potenciális szakértők listájának azonosítása

A panel résztvevőinek a programmal kapcsolatosan legalább egy témában szakértőnek kell lenniük, továbbá rendkívül fontos a függetlenség és a szakértelem.

2. A szakértők kiválasztása és megbízása

A szakértői panel általában 6-12 fő közötti létszámmal működik. Manapság egyre általánosabb, hogy minél szélesebb legyen a szakmailag átfogott terület és lehetőleg minél különbözőbbek legyenek a tagok vizsgálati szempontjai. A szakértők kizárólag önmagukat képviselik, és nem az intézetüket, mivel egyéni szerződés alapján dolgoznak. A panel elnöke megbízás alapján dolgozik vagy egymás közül választják meg, továbbá fontos működési szempont, hogy a panel titkára megfelelő legyen - elérhetőség stb. – szempontjából.

3. Vizsgálatok

A szakértők 3-6 alkalommal jönnek össze egy hónapos időközönként, aminek időpontját előre meg kell határozni. A belső viták titkosak, de a tagok tanulmányozhatják a programmal vagy projektekkel kapcsolatos anyagokat, meginterjúvolhatják a programvégrehajtókat és számos érintettet, valamint helyszíni látogatásokat is tehetnek (legalább kettőt az egyoldalúság elkerülése végett).

4. Szintézis

A munka végén a szakértői panel jelentést készít, megfogalmazza a következtetéseket és a javaslatokat. Nézetkülönbségek esetén a többségi és kisebbségi véleményeket is célszerű közölni. Szükséges egy záró tanácskozás megtartása is, miután megkapták a megbízó észrevételeit a jelentéstervezetről. A panel munkájának a része – a végső fázisban, a kommunikációs eszközök megfelelő használata, főleg a megbízóval való kapcsolattartás során.

A Strukturális Alapok alkalmazásában

A módszer alkalmas arra, hogy egy teljes ex ante értékelést elkészítsen, feltéve, hogy legalább három hónap rendelkezésre áll. A szakértői panel például felkérhető egy program valószínű hatásainak felmérésére a foglalkoztatás szempontjából vagy, hogy értékelje a programot a potenciális szinergia-hatások szempontjából. Arra is alkalmas, hogy más eszközökkel kombinált módon, bármikor közbe lépjen és különböző módon segítsen az értékelési folyamatban.

A szakértői panelnek független és hiteles bírálatot kell alkotnia, amely főleg a partnerséggel összefüggésben hasznos, főleg ha a partnerek nézetei jelentősen különböznek. Ebben a helyzetben lehetséges, hogy minden partnert felkérnek, hogy válasszon szakértő(ke)t. Az is hasznos, ha több név szerepel a szakértői listán a szükségesnél és minden partnernek joga van egy vagy két nevet kihúzni.

Az alkalmazás korlátai és előnyei

- A szakértői panel viszonylag olcsó, gyors és rugalmas értékelési eszköz. Következtései hitelességnek örvendenek, ha a szakértők személyét jól választják meg.
- A panelek számos funkciót elláthatnak, de szerepük az értékelésben a legjobb. Mi-

nél világosabban definiálják munkájukat, annál elfogadottabb lesz az eredmény, de nem szabad túl tágra megszabni a hatáskörüket.

- Nagy az elfogultság kockázata.
- Gyakran fenyeget a veszély, hogy a kisebbségi véleményt alulértékelik. A konszenzusra törekvés nem feltétlenül hozza ki a legrelevánsabb értékeket.
- A panel sokkal hatékonyabbá tehető a modern vezetői technikák alkalmazása révén (pl. METAPLAN®)

5.2 Multikritérium elemzés

Jellemzői:

- Átfogó értékelésre ad lehetőséget
- Közepes technikai bonyolultság
- Közepes költségigény
- Visszatekintő használat (ex post)
- Előrettekintő használat (ex ante)
- Újszerűen alkalmazott eszköz

A multikritérium elemzés az alternatív projektek, illetve heterogén összetételű intézkedések értékelésében használatos. Ezzel a technikával számos kritérium vehető figyelembe egyszerre komplex helyzetben, ami segíti a döntéshozókat a vélemények integrálásában, a döntéshozói folyamatban érdekelt szereplők véleményeire való reagálásban előrettekintő vagy visszatekintő módon egyaránt. Biztosítja, hogy a döntéshozók véleménye és az eredmények beépüljenek a tanácsokba, illetve javaslatokba.

**Regionális fejlesztési program értékelése
Hainaut (Belgium) tartományban**

A Vallon régióban a multikritérium elemzés került felhasználásra egy, a Strukturális Alap és a Vallon régió kormánya által társfinanszírozott regionális fejlesztési program értékelésében, ami az 1994–96 közötti időszakot ölelte fel és a költségvetése több, mint 1 M ECU volt, aminek felét adta az EU. Azért választották ezt a módszert, mert lehetővé teszi, hogy különböző súlyozási rendszereket alkalmazzanak az egyes partnerek vonatkozásában.

Nyolc értékelési kritériumot határoztak meg kormány szinten:

- 1. a támogatott vállalkozás életképessége*
- 2. a képzett személyek foglalkoztathatósága*
- 3. a gazdaság szektorális diverzifikációja*
- 4. a gazdaság nyitottsága*
- 5. a tevékenységek környezeti integrációja*
- 6. a tevékenységek területi elosztása*
- 7. szolgáltatások a vállalkozások számára*
- 8. szinergia a program összetevői között*

Az intézkedések hatékonyságát a programon belül a menedzserek értékelték. Az interjúk folyamán minden egyes intézkedést osztályoztak a nyolc kritérium szerint. Az eredmények nagy különbségeket mutattak a hatékonyság tekintetében, attól függően, hogy milyen intézkedésekről, illetve kritériumokról volt szó. Ezután hat bíráló (kettő az EU-ból, 2 a Vallon kormánytól, 2 a Hainaut-ból) megegyezett a használt kritériumok súlyozásában fontosságuktól függően. Újra csak nagyon különböztek az eredmények. Az egyik bíráló 3-ast adott a vállalkozási kritériumra, a másik 26-ot, ami mutatja az vélemények eltéréseit.

Számítógépes feldolgozás után az intézkedéseket hatékonyságuk szerint állították sorba, figyelembe véve, hogy minden egyes bíráló rendelkezett egy saját kategóriával (mindegyiknek megvolt a saját súlyozási rendszere). Annak ellenére, hogy a menedzserek a hatékonyság, a bírálók pedig a súlyozás tekintetében képviseltek egymástól igen eltérő véleményeket, a különböző pontozások mégis virtuálisan azonos eredmény felé konvergáltak az intézkedéseknek egymáshoz képest viszonylagos értékét illetően. Végül eredményben a döntéshozók számára hasznos volt a dolog, mivel a szándék arra irányult, hogy a költségvetés egy részét újra allokálják.

Mi az eszköz célja?

A fő cél, a szereplők meggyőzése egy speciális kérdés értelméről. A módszer alkalmas a vélemények szintetizálására, a prioritások megállapítására, a konfliktusok elemzésére, illetve a javaslatok megfogalmazására.

Milyen esetekben alkalmazható?

A multikritérium-elemzést, a "Siker Kritikus Tényezői" (CFS) módszerhez hasonlóan a '70-es években fejlesztették ki. Hasonlít a költség-haszon elemzéshez, mivel akkor is tud kritériumokkal dolgozni, ha költségük előre nem ismeretes (pl. helyszín, zaj, elégedettség, stb). Különösen hasznos komplex problémákra vonatkozó bírálatok megfogalmazásában, például ha ellentmondásosak a bírálati kritériumok (munkahelyek, környezetvédelem) vagy ha a kritériumok közötti választás nehéz. Általánosságban, ez a technika az ex ante értékelésekben és ezek variációiban terjedt el (pl. magasvasút terve, az új infrastruktúra építése, stb).

Hogyan kell alkalmazni?

Az alábbi lépéseknél ismétlések és ezáltal korrekciók is lehetségesek.

1. Az elbírálendő projektek, illetve tevékenységek meghatározása

A tervbe vett, illetve megvalósított tevékenységek vagy elemek felsorolása, amelyeket el kell bírálni.

2. A bírálat kritériumrendszerének meghatározása

Az értékelőnek vagy a megbízottaknak kell meghatározni az értékelési kritériumokat, amelyeknek tükrözniük kell a döntéshozók preferenciáit, illetve a különböző szempontokat.

3. A beavatkozás hatásainak elemzése

Miután a projektek és a kritériumok meghatározásra kerültek, szükség van minden projekt vonatkozásában a hatások mennyiségi vagy minőségi leírására, a kritériumok figyelembevételével.

4. A tevékenységek hatásainak bírálata minden egyes kritérium figyelembevételével

A hatásokat súlyozni (pontszámot adni) kell a mennyiségi adatok vagy egyéb szempontok alapján.

5. A bírálatok aggregációja

Itt három alapelvet kell érvényesíteni:

- 1. Személyes bírálat** – teljesen függetlenül saját bírálatok elkészítése.
- 2. Összeállítás** – számítógép segítségével sorrendbe állítják a tevékenységeket. Egy-egy tevékenységet annak megfelelően állítanak előbbre vagy hátrább, hogy a kritériumok többségében alacsonyabb, vagy magasabb pontszámot kapott-e.
- 3. Kompromisszum:** - az értékelő javaslatot tesz a kritériumok súlyozására (vagy az értékelés résztvevői megtárgyalják a kérdést és ők teszik a javaslatot), végül súlyozott pontszámokkal látják el a tevékenységeket.

A multikritérium elemzés előnye, hogy opcionális az értékelő részvétele a kritériumok meghatározásában, értékelésében és súlyozásában, mert ha az értékelő be van vonva, az eredmény kérdéses, másrészt, ha az értékelés résztvevői részt vettek a kritériumok meghatározásában, minden partner érdeke addig folytatni a vitát, amíg legalább egy preferált kritériuma nem kerül első helyre.

A Strukturális Alapok alkalmazásában

Amint a fenti példa mutatja, az eszköz jól megfelel a partnerségben végrehajtott strukturális programokban és azok értékelésében.

A Hainaut-kísérlet bemutatta a technika egyik lehetséges felhasználási módját, amelyben a Bizottság értékeli a Strukturális Alapokat. Kialakulóban van egy multikritérium-multibírálat elemzés, amely képessé teszi a partnereket arra, hogy megalkossák saját kritériumokon és a súlyozáson alapuló bírálatukat.

Az alkalmazás korlátai és előnyei

- A multikritérium elemzés olyan keret, amelyben a szereplők részt vesznek a döntéshozatalban és a problémamegoldásban. Lehetővé teszi a sok egyénileg különböző vélemény és szempont megfelelő figyelembevételét.
- Az eszköz különösen a partnerségben végrehajtott programok esetében hasznos.
- Nem lép fel kényszerítőleg, de mégis elősegíti a véleménykoalíció kialakulását és a kompromisszumot.
- A döntéshozók különösen kedvelik egyszerűsége miatt.
- A megvalósítás bizonyos speciális problémái korlátot állíthatnak, illetve szükségessé tehetik szakértők bevonását.
- Néha ezt az eszközt nem interaktív jelleggel alkalmazzák és a kritériumokat mereven használják, holott a valóságban ezek rugalmasak.

III. A MÉLYREHATÓ ÉRTÉKELÉS (IN-DEPTH) KEZELÉSE

Akkor lehet egy értékelési kérdés mélyebb vizsgálatáról beszélni, ha egyetlen beavatkozásról vagy csekély számú hasonló beavatkozásról van szó, amelyekben az érintett népességre tett homogén és kevés számú hatást kell értékelni. Ekkor, ha az értékelendő kérdés elegendően egyszerű, lehetséges in-depth vizsgálatot végezni, ami annyit jelent, hogy a közvetlen érintettektől elsődleges adatokat kell begyűjteni és a hatásokat mélyebb elemzésnek kell alávetni, továbbá meg kell keresni az összehasonlítható más beavatkozásokat, hogy referenciául szolgáljanak a bírálatnál. Ebben a helyzetben, szinte minden értékelési eszköz alkalmazható. E munka 11 ilyen eszközt mutat be, hangsúlyozva, hogy fontosak azok a feltételek, amelyek között egy társadalmi-gazdasági program értékelésében alkalmazhatók.

1. ÉRTÉKELÉS MÉLYREHATÓ (IN-DEPTH) MÓDON

Az alábbi példák olyan helyzeteket írnak le, amelyek egyszerűek, az értékelés egyetlen tevékenységre irányul, homogén tevékenység-csoportról van szó, vagy mert a beavatkozás egyetlen célra irányul pl. egy eredményre illetve speciális hatásra (bővebben lásd 5. kötet).

Amikor az értékelés célja eléggé egyszerű, az elsődleges adatok megszerzése, a hatások elemzése és a bírálatok megfogalmazása nagyobb részletességgel hajtható végre. Szinte minden értékelési eszköz alkalmazható ebben a helyzetben.

Francia minisztériumi tisztviselők komparatív értékelést végeztek több beavatkozás foglalkoztatási hatásait illetően. Az értékelési kérdés így hangzott: “Bizonyos foglalkoztatási intézkedések hatékonyabbak, mint mások?”

A foglalkoztatási támogatás hatásainak értékelése Franciaországban

A francia Munkaügyi Minisztérium gyakran végez telefonos felmérést a különböző foglalkoztatási támogatások címzettjeinek mintacsoportjaiban. Minden ilyen felmérésben meg kívánják határozni a külső tényezőknek tulajdonítható hatás-együtthatót, és ahol szükséges, a helyettesítő és a vonzerő együtthatót is. Ezeket az együtthatókat a monitoring adatok (bruttó hatások) extrapolációjára alkalmazzák, hogy ezáltal megbecsülhessék a nettó hatásokat. Egy szakértői panelnek számos esetben sikerült összehasonlítania valamennyi, különböző felmérésekből származó együtthatót és általános szabályokat javasolt a külső tényezőknek tulajdonítható hatások számítására.

Ebben az esetben kérdőíves felmérést használtak megfigyelésre, és szakértői panel segítette a hatások biztos számítását.

A következő példa egy, a MEANS-program keretében Katalóniában végzett kísérletből származik. A támogatás megvalósításának ellenőrzése után a szövetkezeteknek nyújtott támogatás értékelésére volt szükség, Az ellenőrzés szerint kétséges a program hatékonysága a munkahelyek teremtésének és fenntartásának vonatkozásában.

Ebben a példában a megfigyelés eszköze a kérdőíves felmérés volt. A faktoranalízis tette lehetővé, hogy az összehasonlító megfigyelések sikeresen végrehajthatók legyenek.

A katalóniai szövetkezetek támogatásának ex post értékelése

1992-ben a katalóniai hatóságok kifejlesztettek egy programot a szövetkezetek támogatására. Úgy gondolták, hogy ez a foglalkoztatásra majd jó hatást gyakorol amiatt, hogy szövetkezetekben a profit iránti igény kisebb volt, mint a magánszférában. Azonban e támogatással kapcsolatban kételemek merültek fel.

A szövetkezetek száma miatt nagyon kevés a velük kapcsolatos információ és ezért olyan döntés született, hogy kérdőíves felmérést kell készíteni kb. 3000 szövetkezetről. A beérkezett adatokat faktoranalízissel dolgozták fel a szövetkezetek tipológiájának megállapítása céljából. Ezen megmutatta, hogy mely jellemzőkkel bíró szövetkezeteknél jöttek létre munkahelyek és mely jellemzőkkel bíró szövetkezeteknél nem. Az elemzés megmutatta, hogy azok a szövetkezetek, amelyek a támogatást a helyes célra fordították, már egyébként is jó helyzetben voltak.

A harmadik példa egy Angliában lefolytatott KKV-ket támogató konzultációs program hatékonyságának az értékelésére vonatkozik. Ez az értékelés sok eszközt alkalmazott egy megfigyelési eljárás keretében. Az adatgyűjtést két kérdőíves felméréssel, számos személyes interjúval és esettanulmányok segítségével végezték. A hatások értékelését összehasonlító csoport technikával biztosították.

Vállalkozások tanácsadásának értékelése Angliában

A program a KKV-k számára kínált konzultációt, képzést és információs szolgáltatást. A program hatását nem lehetett kifejezni a létrehozott munkahelyek számával, mivel a cél a termelékenység növelése volt, ami rövid távon inkább munkahelyek megszüntetésével járhat. A programot tehát valamilyen más kritériumok szerint kellett értékelni, mint pl. a termelékenység, profit vagy befektetés. A következő értékelést fejlesztették ki:

- 1. Egy kezdeti kérdőívet küldtek ki 75 végső kedvezményezettnek. Ez a kérdőív az érintettek és a célcsoportok számára biztosított konzultációs szolgáltatásokra vonatkozott.*
- 2. Egyéni interjúkat folytattak 20 végső kedvezményezettrel az általuk kifejlesztett stratégia részletesebb leírására.*
- 3. Esettanulmányokat készítettek hat végső kedvezményezettrel és ezekben az érintettek szempontjai lettek rögzítve.*
- 4. 300 kedvezményezett cégből álló mintát alakítottak ki. Egy másik 200 nem kedvezményezettből álló mintát is összeállítottak az összehasonlító csoporttechnika alapján.*
- 5. Egy második kérdőívet bocsátottak ki a kedvezményezett cégek felé és pár csoport felé. Statisztikai összehasonlítást végeztek a két csoportban lévő cégek között és ez a program hatásaira vonatkozó, a forgalom szempontjából mennyiségi mutatókat valamint termelékenységi és befektetési mutatókat szolgáltatott. Az elfoglaltságok kiküszöbölése céljából, a kérdőíveket bizonyos redundanciával készítették és a felmérés a külső tényezőknek tulajdonítható hatás-hatásokra is kiterjedt*

A harmadik példa az értékelő eszközök adatgyűjtési és elemzési felhasználására vonatkozik. A következőkben azt mutatjuk meg, hogy ezek az értékelés strukturálására és a bírálatokra is alkalmasak.

2. ESZKÖZÖK AZ ÉRTÉKELÉS SZERVEZÉSÉRE

In-depth értékelés esetén a következő eszközök használhatók hatékonyan az értékelendő hatások tisztázására és az értékelő kritériumok és mutatók kiválasztására.

1. A **logikai keret** egy olyan eszköz, amely az ex ante projektértékelésekre használatos. Alkalmas arra is, hogy egy tevékenységet gyorsan megvizsgáljanak, definiálják a várható hatásokat és kialakítsák a hatásmutatókat.
2. A **METAPLAN®** olyan eszköz, amely a csoportmunkában nagyon hasznos. Az értékelésben különösen a várható hatások tisztázásában játszhat jelentős szerepet.
3. A **színes szavazás** elsősorban az értékelési kérdések megválasztásában alkalmazható.

Ezzel szemben az olyan eszközök, mint a hatásmátrix vagy a hatástérkép sok esetben túlságosan bonyolultak a feladathoz képest.

2.1 Logikai keret

Jellemzői:

- Mélyreható (in-depth) értékelésre ad lehetőséget
- Alacsony technikai bonyolultság
- Alacsony költségigény
- Előrettekintő használat (ex ante)
- Bevált eszköz

A logikai keret, mind egy program elemeinek strukturálási gyakorlatában (egyetlen program), mind a projekt belső és külső koherenciájának elemzési technikájaként használatos. E technika eredményeként a projekt belső működése egy formális mátrix alakjában képződik le, illetve megjeleníti a cél eléréséhez szükséges eszközöket, valamint a siker belső és külső feltételeit.

Egy halászati program logikai kerete

A projekt átfogó céljai a következők voltak: az életszínvonal emelése, megfelelő ételkészítés-ellátás biztosítása, az exportbevételek, valamint, a foglalkoztatás növelése és az erőforrások fenntartható módon való felhasználása.

A projekt specifikus célja a helyi halászati szektorban a gazdasági szereplők magasabb jövedelme. E cél elérésének értékelésére számos objektív módon igazolható mutató vehető igénybe: a halászatból adódó jövedelem alakulása, illetve a gazdasági szereplők (halászok, üzemek, szállítók, nagykereskedők, feldolgozók) bevételeinek eloszlása.

E célok eléréséhez az szükséges, hogy tényezők pl. hogy a fogyasztási cikkek kellő mennyiségben és megfelelő áron álljanak rendelkezésre, egyéb szolgáltatások (pl. egészségügy, oktatás, tanácsadás, stb.) is elérhetőek legyenek.

A várható eredmények: optimális termelés, optimális halfeldolgozás, megfelelő kereskedelem és megfelelően kijelölt halászati zónák. Az eredmények elérésének értékelése számos objektív igazolható mutatótól függ: a fogások száma, az eladott termék mennyisége, a távolság a halászati zóna és a part között, a kifogott halak fajtája, a kereskedelem időparaméterei, az eladás és a szállítás között eltelt idő, a halászok és a halászati zóna közötti megállapodás.

Az eredmények elérésének feltételei pl. megfelelő kereslet és a megfelelő ár.

A következő tevékenységek a projekt részei: halászati és halfeldolgozó szövetkezetek megalakítása – főleg női részvétellel – a berendezések beszerezhetősége, szárítók és raktárházak, a szállítás megszervezése, információ a keresletről és a piacról, képzés – főleg nőknek – az új technikákról, képzés az új csomagolási technikákban, megfelelő információ a potenciális halászati zónákról, tárgyalásos megállapodások a halászok és a halászati tevékenységeket ellenőrző szervezet (DG VIII.) között stb.

Mi az eszköz célja?

Ez az eszköz megkönnyíti a következőket:

- A projekt leírását;
- A célkitűzések világos megfogalmazását;
- A sikeres projekt feltételeinek tisztázását;
- A projekthez szükséges feltételek tisztázását;
- Az erőforrások, az eredmények és a célkitűzések közötti oksági összefüggések azonosítását.

- A projekt tervezése folyamán a sikerkritériumok és a célok eléréséhez szükséges eszközök azonosítását.

Ez az eszköz akkor a leghatékonyabb, ha csoportmunkával készítik elő és gyorsan alkalmazzák. Állandóan átalakul, a program helyzetétől függően változik, átfoghatja a teljes szervezést, a program élelciklusának minden fázisát.

A logikai keret segítségével meghatározhatók a program fő szakaszai: használható az eszköz a részletes költségvetés elkészítésében, a felelőségek elosztásában, a tervezés során, illetve a monitoring ütemezésében – mind a folyamatban lévő, mind az ex post értékelések szempontjából.

Milyen esetekben alkalmazható?

Kb. harminc évvel ezelőtt az USA-ban a logikai keret egyre inkább kedvelt eszköze lett a projekttervezők kezében és ma már széles körben használatos nemzetközi szinten is. Sikere annak tulajdonítható, hogy igen nagy a leíró kapacitása, oksági és logikai rendben egy adott környezetben a projekt belső működését képes megjeleníteni. Főleg egyszerű programok esetén ideális, amikor a célkitűzések és a főszereplők világosan azonosíthatók.

Hogyan kell megvalósítani?

1. Az összefüggések elemzése

Az összefüggésrendszer az az általános keret, amelyben a projekt elhelyezkedik. Ennek vizsgálatával azonosítható a megoldandó probléma, amihez a következők szükségesek:

- politikai, intézményi, társadalmi és gazdasági környezet meghatározása (kormányzati politika, a szektorjellemzők és kilátások stb.);
- a kedvezményezettek és a főszereplők motivációinak, elvárásainak elemzése;
- a megoldandó problémák azonosítása, osztályozása és a valószínű oksági összefüggések kimutatása.

2. A célkitűzések elemzése

A projekt által megoldandó problémák meghatározása a projekt célkitűzéseinek meghatározásához vezetnek.

- A jövő kilátásainak leírása a problémák megoldása után;
- Osztályozás a célok szerint, mivel fontos a különféle célok közötti különbségtétel. Léteznek fő és speciális célkitűzések. Osztályozó eszközökre van szükség a célok pontozására;
- A mozgósított erőforrások és a fő célok közötti viszonyok vizuális megjelenítése

3. A projekt logikájának elemzése

A projekt logikája általában négy “értékszintet” tartalmaz: outputok: erőforrások, ágazatok (pl. humán, pénzügyi, anyagi illetve szabályozási erőforrások), termékek, speciális célkitűzések és általános célkitűzések. Az első három szint a projekt belső lényegéhez tartozik, a negyedik, amely az általános célkitűzésekhez kapcsolódik, a tágabb programhoz vagy fejlesztéspolitikához kapcsolja a projektet.

A vertikális logika vagy beavatkozási logika célja a projekt szándékainak tisztázása és a teljesítéssel kapcsolatos bizonytalanságok meghatározása. Arra szolgál, hogy a különböző “értékszintek” logikai artikulációját el lehessen végezni, és meg lehessen állapítani, hogy a megvalósítást mely kritikus feltételek befolyásolják. A belső, vagy külső kritikus feltételek olyan korlátokra mutatnak rá, amelyeket egy értékszintről egy másikra kell áthelyezni a logikai keretben. Ezeket az áthelyezéseket, amelyek oksági kapcsolatokban jutnak kifejezésre feltételezések formájában, végre kell hajtani.

A horizontális logika annak azonosítását és pontos leírását célozza, amit az egyes értékszintek hoznak létre. Két koncepció használatos: az objektíven igazolható mutatók (OVI) és az igazolási források (SoV).

Az OVI valamennyi kritériumot átfogja és kimutatja, hogy amit vártak, az elő is állt. Ezt hívják a beavatkozási logikai szándék kinyilvánításával kapcsolatos “operacionalizációnak” is. A siker kézzelfogható kimutatásáról van szó mind a négy szinten: input, output, speciális és fő célkitűzések. A SoV a szükséges adatokhoz szükséges források és eszközök leírása.

A logikai keret elemeinek komplexitását mutatja következő vázlat:

A logikai keret alapelemei			
Beavatkozás logikája	Objektíven igazolható mutatók	A mutatók adatforrásai	Feltételek
<p>CÉL</p> <p>Átfogó hatás</p> <p>A projekthez tartozó program létrejöttének oka (raison d'être)</p>	A megoldandó gondok csökkenésének mérése	A projekttől független adatok	Oksági viszonyok „ha a feladat..., akkor a cél..”
<p>FELADAT</p> <p>Egyedi hatás</p> <p>A projekt létrejöttének oka</p>	A siker elemei a projekt elfogadónak szempontjából	A projekttől független adatok	Oksági viszonyok „ha a feladat..., akkor a cél..”
<p>OUTPUT</p> <p>Minden, ami a feladat teljesítése érdekében történik</p>	Az outputokat mérő minőségi és mennyiségi mutatók, valamint ezek kapcsolata a tervezett befejezés	A projekttel kapcsolatos adatok	Oksági viszonyok „ha a feladat..., akkor a cél..”
<p>INPUT</p> <p>Minden (erő) forrás, amit az outputok elérése érdekében mozgósítanak</p>	Megfigyelt inputok	A projekttel kapcsolatos adatok	Oksági viszonyok „ha a feladat..., akkor a cél..” A projekt indításainak előfeltételei

A Strukturális Alapok alkalmazásában

Az eszköz előnye, hogy alkalmas a tevékenységek és a bennük kifejeződő szándékok tisztázására és strukturálására, ami különösen akkor jelentős, ha egyetlen célkitűzésről van szó. A logikai keret ekkor úgy működik, mint egy átfogó koherencia-elemzés.

Egy komplex programban a logikai keret segítségével “fastruktúra” jelleggel rendezhető a célkitűzések. A törzs az a fő cél, amelyre az ágak alprogramok, prioritások, in-

tézkedések és projektek formájában kerülnek fel. A teljes interpretáció előnye a lépések egyszerűsége.

Az alkalmazás korlátai és előnyei

- Lényegében egy szintetizáló eszközzel van szó, amely a különböző kapcsolatok, valamint főleg a külső korlátok tisztázására alkalmas. A monitoring tevékenységet és az ellenőrzést ugyancsak megkönnyíti és segít világossá tenni a felelősségi köröket.
- Lehetővé teszi a projekt belső logikájának vizsgálatát, ezért az alkalmazásába mindenképpen be kell vonni a partnereket.
- Főleg az ex ante típusú értékelésekben és monitoring tevékenységben előnyös.
- Ha az alkalmazásra nagyon mechanikusan (kötelező jelleggel) kerül sor, akkor az eredmények megkérdőjelezhetőek.

2.2 METAPLAN®

Jellemzői:

- Átfogó értékelésre ad lehetőséget
- Közepes technikai bonyolultság
- Alacsony költségigény
- Mélyreható (in-depth) értékelést tesz lehetővé
- Visszatekintő használat (ex post)
- Bevált eszköz

A METAPLAN® technika csoportviták strukturálására használatos. Eredetileg a város-tervezésben a kollektív döntéshozatalt kívánták vele megkönnyíteni és ezért számos variációja van. Valamennyi azonos elven működik: megkérdezik a tanácskozás résztvevőinek véleményét, strukturálják és szintetizálják a kapott információkat, és olyan formában csoportosítják, amely a konszenzust lehetővé teszi, súlyozva a vitában felmerült gondolatokat.

A francia 2. Célkitűzés programjának közbenső (mid-term) értékelése

Az első értékelő csoportülés elsődleges célja az volt, hogy létrehozza a legjelentősebb előre látható hatások listáját. A munkában a METAPLAN®-t alkalmazták.

A külső tanácsadók - akik korábban megismerkedtek az eszközzel - vezették az ülést. A 13 érintett főleg közigazgatási tisztviselő volt a helyi hatóságoktól, beleértve az értékelés megbízottjának képviselőjét is. Az ülés két óra hosszat tartott és arra irányult, hogy a programtól elvárt fő hatásokat számba vegye, figyelembe véve, hogy e hatásoknak kell az értékelés alapját képezni, főleg ami a speciális értékelési kérdések kidolgozását illeti.

A METAPLAN® ülés vitájában három kérdés volt:

“mi a véleménye a program hasznáról?”

“Melyik hatásról kívánna információt kapni?”

A harmadik kérdés a prioritásokra vonatkozott.

A folyamat strukturáltságának tulajdoníthatóan a csoport hamar konszenzusra jutott öt hatás tekintetében, amelyek a legfontosabbnak tűntek az értékelés szempontjából “átképzés” – “Adaptáció a képzéshez” “A régió vonzereje” “Átalakítások/diverzifikáció és helyi munkahely-teremtési kezdeményezések”.

Mi az eszköz célja?

A METAPLAN® számos célnak megfelel: megfelelően alakítja ki a kérdéseket – figyelembe véve a résztvevők különböző szempontjait.

Milyen esetekben alkalmazható?

Inkább a viták esetében, mint a döntéshozatalban, mivel segít azonosítani az akadályokat és megoldani a problémákat.

Hogyan kell megvalósítani?

1. A napirend előkészítése

A napirend három kérdés köré épül, amelyek kialakítása és feltevésének sorrendje is nagyon fontos. Az első ún. “bevezető” kérdés – ez eligazítja a érintetteket. A második az ún. “kártya” kérdés – ez a lényegyet emeli ki. A harmadik pedig az ún. “súlyozó” kérdés, ami a konszenzushoz szükséges egyensúlyt alakítja ki. A három kérdést az ún. “moderátor” dolgozza ki.

2. A munkaiülés

A munkacsoport összejön és attól függően, hogy milyen nagy a megcélzott népességcsoport, több alcsoport hozható létre a második kérdés (kártya) vonatkozásában. Az is

fontos, hogy az első és a harmadik kérdés megvitatásába valamennyi résztvevő be legyen vonva.

A moderátor felteszi a bevezető kérdést, amely felkészíti a résztvevőket a problémák közös megjelenítésére, hogy azonos fogalmakon ugyanazt értsék és lássák a módszer lényegét.

A második kérdés a legfontosabb, mert ez foglalkozik a lényeggel. A résztvevőket 2-3 személyből álló csoportokba osztják és ezeknek kell kidolgozniuk közös válaszokat. A közös választ a csoportban egy személy leírja (3–5 mondat/csoport). A moderátor összegyűjti a válaszokat és ezután valamennyit hangosan felolvasva felragasztja a papírokat a táblára, lehetőleg bizonyos csoportosítás szerint. A résztvevők meg is vitathatják a válaszokat és rákérdezhetnek részletekre. Ebben az esetben a moderátor megjelöli az érintett lapot. További, a kérdéssel kapcsolatos részleteket különböző színekkel lehet jelölni. Fokozatosan, a résztvevők segítségével, a moderátor összerakja azokat a válaszblokkokat (legfeljebb 6 válasz/blokk), amelyek azonos logikát képviselnek. Ezután a résztvevők megbeszélik egymással, hogy milyen címek alatt lehetne jellemezni a különböző blokkok tartalmát.

A harmadik, súlyozó kérdés azt mutatja meg, hogy a különböző résztvevők mekkora fontossági súlyt tulajdonítanak az egyes blokkoknak. A résztvevők az általuk a legjobb válaszokat tartalmazó blokkokat súlyokkal látják el.

Példa a fentiekre:

1. Bevezető kérdés

“Mit vár a képzési politikától?”

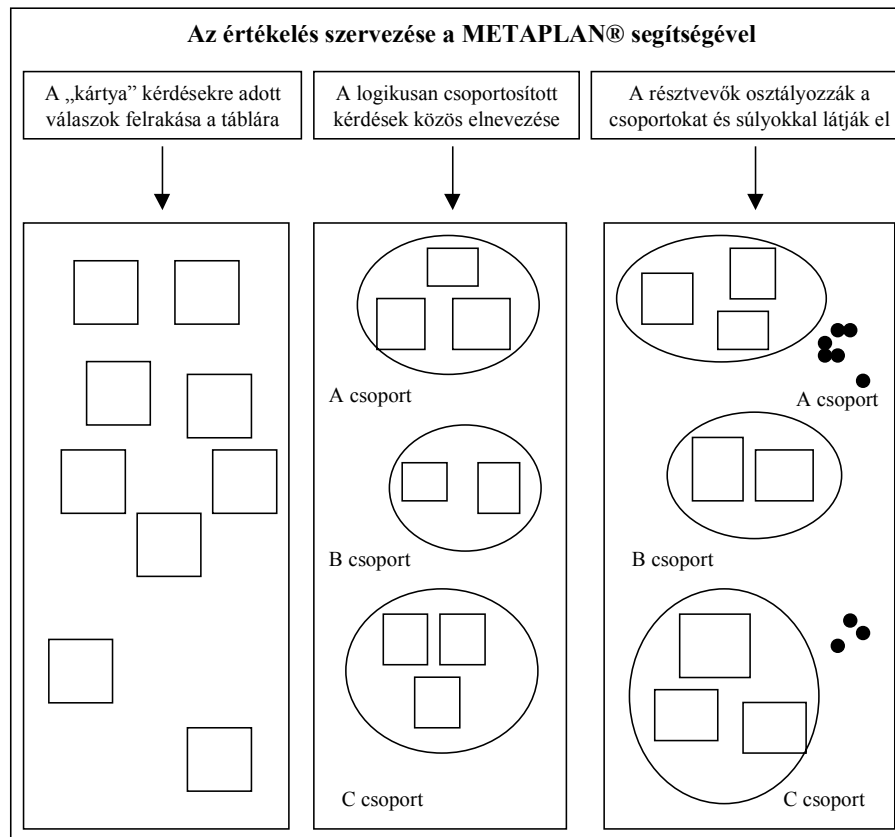
2. Kártya kérdés:

“Melyik speciális pontra kellene összpontosítania a képzési politikára vonatkozó értékelésnek?”

3. Súlyozó kérdés

“mely elemeket kellene az értékelésnek prioritásként kezelnie?”

Az első kérdés a képzési politikáról való vita megindítására szolgál és felveti a hatások lehetséges tipizálását. A kapott válaszokat arra használják, hogy a válaszokat a kártya-kérdés felé tereljék. A második kérdés mélyebbre hatol az első kérdés által felvetett témában, de plusz információval is szolgál. A harmadik kérdés kiválasztja a prioritásnak tűnő válaszokat.



A Strukturális Alapok alkalmazásában

A METAPLAN® számos esetben alkalmazható. Tisztázható vele a tevékenységek logikája, ami igen előnyös egy program megindítása előtt. Lehet az értékelési tervek és a vonatkozó tematikák meghatározásának bázisa. Nagy előnye az értékelés pluralisztikus megközelítése, amelyben az érdekeltek is részt vesznek a kritériumrendszer megalkotásában.

Erősségek és korlátok a gyakorlatban

- A METAPLAN® segíti a konszenzus megtalálását;
- Felszínre hozza a konfliktusokat és segít átlendülni a holtpontra;
- Új ötletek és gondolatok felderítésére nem alkalmas, mivel a meglévőt hozza felszínre;
- Szükség van egy megfelelően magas képzettségű moderátorra és általában a megfelelő vezetésre, valamint információs háttérre.

3. A TÉMAKÖRBE TÖRTÉNŐ VÁLTOZÁSOK MEGFIGYELÉSÉNEK ESZKÖZEI

A **kérdőíves felmérés** a legegyszerűbb megfigyelési eszköz. Postán, telefonon vagy akár e-mail útján kezelhető és statisztikai célból nagyszámú homogén adat összegyűjtésére alkalmas, ami főleg az ex ante esetekben megfelelő. A fenti eszközök közül néhány ugyancsak alkalmas a megfigyelésre mélyreható értékelés esetén – ilyenek pl. a személyes interjúk, fókuszcsoport, interjúk és esettanulmányok.

Az **etnográfiai megfigyelés** olyan esetekben gyűjt teljes és részletes információt, ahol a népesség nehezen elérhető vagy elutasító a felméréssel szemben.

3.1 Kérdőíves felmérés

Jellemzői:

- Mélyreható (in-depth) értékelésre ad lehetőséget
- Közepes technikai bonyolultság
- Magas költségigény
- Visszatekintő használat (ex post)
- Bevált eszköz

A kérdőíves felmérésnél számos kérdést adnak fel strukturált formában a mintacsoportnak, ahol az egyéneket általában úgy választják ki, hogy azok a megfigyelt népet megfelelően reprezentálják, de néha előfordulhat, hogy az egész népet vizsgálják. A kérdőíves felmérés és a mintaképzés fejlődése az első pontosabb választási előrejelzéseknél vált fontossá a két világháború közötti időszakban és ma már az legnépszerűbb eszközök egyike.

***A munkaadók körében a foglalkoztatási politika hatásairól
végzett felmérés***

A francia Munkaügyi Minisztérium gyakran bocsát ki kérdőíves felméréseket (főleg telefonon) a foglalkoztatás témájában. 1990-ben azt vizsgálták, hogy a tartós munkanélküliséget hogyan befolyásolta egy intézkedés, amely a munkaadók számára enyhítette a szociális terheket. A reprezentatív minta 1000 kedvezményezett fő volt - csak munkaadók és munkanélküliek.

Minden cégnél azt kérdezték meg, aki rendelkezett a megfelelő információval a munkanélküliek újra munkába állítására vonatkozóan. Az egyoldalú válaszok elkerülése végett a válaszok névtelenek maradtak. A kérdőívben több kereszkérdést is elhelyeztek, ami megmutatta, ha esetleg az intézkedés nélkül is sor került volna a felvételre. Az ilyen esetek nem minősültek új munkahelynek. Meg lehetett állapítani minden cég esetében az ún. külső tényezőknek tulajdonítható hatást (az a hatás, ami a kedvezmény nélkül is bekövetkezett volna) és a helyettesítő hatásokat (pl. mennyire készítette a munkaadót a kedvezmény a jogosultak felvételére szemben a nem jogosultakkal).

Az egész minta megfigyelése lehetővé tette egy átlagos helyettesítési és külső tényezőknek tulajdonítható hatás együttható megállapítását. Miután a minta reprezentatív volt, ezek az együtthatók általánosíthatók voltak valamennyi cégre.

Mi az eszköz célja?

Az értékelési összefüggésben a kérdőíves felmérés főleg az érintettek véleményének összegyűjtésére használatos. A feltett kérdések leíró jellegűek, normatívak vagy okságiak.

Milyen esetekben alkalmazható?

A kérdőíves felmérés előnye, hogy eredményeit az egész megfigyelt népeiségre ki lehet terjeszteni, azonban a minimális mintaszám 1000.

Akkor a leghasznosabb az eszköz, ha a vizsgálónak pontos elképzelése van arról, hogy mit akar megfigyelni. A legegyszerűbb esetekben néhány választ előre el lehet készíteni, amiből a válaszadó választhat. Akkor is hasznos lehet ez az eszköz, ha nincs pontos kép a megfigyelés tárgyáról, de ilyenkor a nyílt és a zárt kérdések megfelelő kombinációját kell alkalmazni. Megjegyzendő, hogy a nyílt kérdések elemzése sokkal komplexebb és drágább, mert miután megszerezték az elsődleges adatokat, a vizsgálónak meg kell határoznia, csoportosítania és kodifikálnia kell a hasonló válaszokat. Akkor igazán hasznos ez az eszköz, ha leíró jellegű információt kell adni és különböző kategóriába sorolásokat kell végezni (pl. a támogatott cégek bontása méretük, tevékenységük, ko-

ruk és piacuk stb. szerint). A mennyiségi vagy minőségi információk megszerzésére is használható, a szubjektív adatokat azonban nagyon gondosan kell mérlegelni.

Ha egyetlen minta áll rendelkezésre, akkor két vagy több egymást követő periódusban kell a kérdéseket feltenni, hogy longitudinális adatokat lehessen nyerni a kedvezményezettek megfigyelését és a hatások fenntarthatóságának számítását illetően. Például felmérések alapján értékelik a foglalkoztatás területén elért eredmények fenntarthatóságát (a képzésben érintetteket megkérdezik a képzés előtt és a képzés után).

Hogyan kell megvalósítani?

1. A kérdőív megtervezése

Az első lépésben nagyon szigorúan meg kell határozni a felmérés célkitűzéseit és az ennek megfelelő kérdéseket. A kérdéseket világosan, de egyben érdekesen kell megfogalmazni. Fontos, hogy ne ismétlődjenek a kérdések, mert ez megzavarja a válaszadókat és/vagy a kérdezőket is. Ha összehasonlítások vannak, ezeket gondosan kell megválasztani, és biztosítani kell koherenciájukat.

A legtöbb kérdőív zárt kérdésekre van tervezve (választani kell a kész válaszok közül), bár sokszor bekerül néhány nyílt kérdés vagy félig nyílt kérdés is (ilyenkor a kész válaszok az “egyéb”-el vannak kiegészítve). A két utóbbi esetben kodifikálni kell a válaszokat az adatok összegyűjtése után, és ez okozhat bizonyos nehézségeket – ha pl. túlságosan eltérő válaszok jelennek meg.

Lényeges biztosítani azt is, hogy a kérdések megfogalmazása ne befolyásolja a válaszokat. Megjegyzendő, hogy ha a kérdések múltbeli eseményekre, helyzetekre és döntésekre vonatkoznak – a válasz sokszor problematikus lehet. Ugyancsak nehézséget okozhatnak a kétszeresen tagadó kérdések. A kérdések megfogalmazásának fontossága az alkalmazott módszertől függ; postai esetben mindenképpen biztosítani kell, hogy a kérdés ne legyen félreérthető, személyesen ez nem annyira fontos, sok függ a kérdező személyétől is.

A kérdések lehetnek nominálisak (pl. mi az ön cégének a tevékenysége: - mezőgazdaság, ipar, kereskedelem, egyéb) – szokásosak (pl. mi tetszett legjobban a tanfolyammal kapcsolatban – a minősége, az ára, a relevanciája?) vagy számszerűsítettek (pl. hány tanórán vett részt?).

Ha a kérdések normatív vagy oksági jellegűek, az ún. triangulációt kell alkalmazni. Ennek az a lényege, hogy több olyan kérdést kell feltenni, amelyek lehetővé teszik annak megállapítását, hogy hol vannak az elfogultság kockázatát hordozó válasz határai. Pl. a következő három kérdés alapján megállapítható a külső tényezőknek tulajdonítható hatás:

- A támogatás nélkül ugyanakkora beruházást hajtott volna végre – egy kicsit kisebbet – sokkal kisebbet?
- Ugyanakkor hajtotta volna végre? – egy kicsit később – sokkal később?

- Ugyanazzal vagy más technológiával hajtotta volna végre?

2. *Mintavétel*

A felméréndő népeiséget pontosan be kell határolni (pl. minden cég 1–50 fő között, amely támogatást kapott az elmúlt 5 év folyamán) – és e népeiség összetételére vonatkozó **MINDEN MEGSZEREZHETŐ INFORMÁCIÓT** be kell gyűjteni. Azt is ellenőrizni kell, hogy ez a népeiség mennyire azonosítható (név, cím és telefon), illetve mennyire nem az.

A mintának az egész népeiség modelljét kell képeznie, a reprezentativitás miatt eléggé nagyoknak kell lennie és meg kell felelnie a pontos statisztikai előírásoknak. Az itt következő nagyon egyszerűsített szabályok szerinti számokat szakértőknek esetről esetre igazolni kell. A szabvány mintanagyság nem függ a népeiség nagyságától – az 1000 személyből álló minta 2.000.000 személyből vagy 6000 személyből álló népeiséget is képviselhet, reprezentálhat. A minta nagysága erősen függ viszont a megkövetelt pontosságtól. A kérdőívek számát meg kell négyszerezni, hogy a pontosság duplájára növekedjék. Végül, a minta nagysága akkor is lényeges, ha a válaszok nagyon heterogéneek. A legfontosabb kérdésekre előre egy külön listát kell készíteni azokról, akiktől a speciális válasz várható. Ha a megkérdezettek 20–80%-ától várható egy kérdésre válasz (vagyis, hogy ezt a kérdést választják), akkor 1000-es minta elég. Ha 5 %-tól vagy kisebb résztől várható egy kérdésre a válasz (vagyis, hogy ezt a kérdést választják), a mintának nagyobbak kell lennie.

A következő táblázatban több technikát is kínálunk a reprezentatív minta előállítására. Ha azonban a népeiség szám ismeretlen vagy alig ismert, akkor csak az utolsó kettő alkalmazható.

Mintaválasztási technikák	
Módszer	Elve
VÉLETLENSZERŰ KIVÁLASZTÁS	Minden megfigyelési egységet véletlenszerűen választanak ki, ami egyenlő esélyt biztosít mindenkinek ahhoz, hogy a minta része legyen és csak egyszer legyen kiválasztva.
MÓDSZERES KIVÁLASZTÁS	Minden 10 vagy 100 tagú csoportból véletlenszerűen 1 kerül kiválasztásra,
VÉLETLENSZERŰ KIVÁLASZTÁS RÉTEGEKBŐL	Mikor a sokaság összetétele nem homogén, akkor homogén csoportokra bontva lehet véletlenszerűen választani minden rétegből.
CSOPORTOK SZERINTI KIVÁLASZTÁS	A sokaságot alkategóriákba és csoportokba sorolják (pl. az önkormányzat által támogatott cégek) - Némely csoportot véletlenszerűen kiválasztanak és a csoport minden tagját megkérdezik.
QUÓTA SZERINTI KIVÁLASZTÁS	Alkotnak egy redukált modellt, amely a vizsgált sokaság ismert jellemzőit hordozza - és azokat az egyedeket kell megkeresni, amelyek megfelelnek e jellemzőknek.
„HÓLABDA”	Olyan mintán alapszik, amelyben korlátozott számú egyed van és ehhez adnak hozzá több, az elsőkhöz kapcsolódó egységet.

3. Előteszt

Az előteszt vagy kísérleti kérdőív készítése korlátozott számú megkérdezettre vonatkozik. Lényeges, mivel a kérdőív tartalmára és formájára vonatkozóan nyújt kritikai információt és kérdőív végső alakját erre alapozva lehet kidolgozni. Ez különösen fontos azokban az esetekben, amikor a kérdőíveket maguk a megkérdezettek töltik ki, és amelyekben komplex válaszok vagy szűrés jellegű információk várhatók (ez utóbbi azt jelenti, hogy a válaszadókat mintegy vezetik a tapasztalataiknak legmegfelelőbb kérdések felé – pl. hogy csak azok adjanak választ, akik valóban a szolgáltatás felhasználói és akik nem, azok ne adjanak választ).

4. A kérdőívek kitöltése

A kérdőívek kiküldhetők postán, Interneten vagy akár közvetlenül is, ez utóbbi abban a különleges esetben lehet célszerű, ha a kérdező közvetlen visszacsatolást akar. Ezekben az esetekben a felmérő kérdőívek ún. önkitöltős megoldásúak. Más esetekben a kitöltés végezhető a kérdezőbiztos segítségével pl. telefoninterjú vagy közvetlen interjú esetén. Az önkitöltős esetekben alacsony válaszadási rátával kell számolni. (néha első körben csak 20%), de a válaszadási ráta később kiegészítések révén javulhat. A postai megoldás eredményességét javíthatja az előre megcímezett és felbélyegzett válaszborí-

ték. Az összefüggéstől függően magas válaszadási rátának számít a 60–90%. Ismételt felmérések esetén is elkerülhetetlen a kb. 10%-os hiány – éves viszonylatban.

A potenciális válaszadók általában akkor aktivizálódnak, ha világos előttük a felmérés célja és tevékenységük értéke. Ha releváns, biztosítani kell a teljes bizalmas jelleget. A kérdezőknek ismerniük kell a szabályokat és ezt világossá kell tenni a megkérdezettek előtt. Az alanyok is érdekeltté tehetők abban, hogy gyorsan reagáljanak, ebben különféle ösztönzők, díjak alkalmazhatók, de ez kevésbé terjedt el a közszférában. Néha az is ösztönző lehet, ha az alanyok ígéretet kapnak, hogy a jelentés összefoglalójából ők is kapnak. Az is nagyon hasznos, ha az alanyoknak egy levélben megköszönik a munkájukat. Az akciót az interjúk tényleges végrehajtására vonatkozó véletlenszerű ellenőrzéssel szokták befejezni.

5. Az adatok rögzítése

A válaszokat rögzíteni és regisztrálni kell – ez szinte mindig számítógépen történik; e folyamat során mód van bizonyos korrekciókra.

6. Az eredmények interpretálása és bemutatása

Ez az utolsó fázis: a felmérés eredményeinek értelmezése és elemzése. Ez magában foglalja a felmérés céljának és a korlátoknak a vizsgálatát – pl. a mintanagyság és a válaszok megbízhatóságának elemzését. Fontos tehát, hogy az elemző fázist tapasztalt kutatók végezzék. A felmérés eredményeit a politikusok számára érthető módon kell előadni. Számos speciális számítógépes program segíti ezt a munkát. Fontos biztosítani, hogy a végső anyag megfelelően részletes és világosan áttekinthető formában álljon rendelkezésre.

A Strukturális Alapok alkalmazásában

A kérdőíves felmérést egy, nagy és elegendően homogén népességgel kapcsolatos beavatkozás eredményeinek és hatásainak a megfigyelésére alakítják ki. Így általában jól megfelel egy egyszerű beavatkozás visszamenőleges értékelésére – pl. a munkanélküliek képzése esetében. Ugyanakkor azonban a “before-after” (előtte–utána) elemzésekben is hasznos lehet, ha arra használják, hogy a program indulásánál egy alaphelyzetet definiáljanak vele, amelyhez képest lehet azután a haladást mérni a kezdeményezés megvalósítása folyamán, illetve annak befejeztével.

Az alkalmazás korlátai és előnyei

- Előnye, hogy strukturált, számszerűsített és általánosítható információt biztosít, feltéve, hogy a minta megfelelően van kiválasztva. Igen hasznos eszköz tehát a mennyiségi mutatók, így a monitoring mutatók vonatkozásában is.
- Költséges, mert a mintának több mint 1000 egységből kell állnia, másrészt viszont lehetővé teszi széles rétegek elérését viszonylag olcsón.
- Néha nehézséget okoz a megkérdezendő népesség ismerete, főleg kiterjedt, széles

és a monitoring tevékenységgel nem speciálisan azonosított népesség esetén. Ekkor a megfigyelések általánosíthatósága - ami a módszer egyik fő előnye - nem érvényes.

- A válaszok szabványosításának igénye egyszerűsítéshez vezethet. Ezért a kérdőíves felmérés főleg olyankor használatos, amikor a beavatkozás hatásai már előre azonosítva vannak és világosan érthetők. Ha ellenkezőleg, nagyon újszerű tevékenység hatásairól van szó, akkor inkább nyitott kérdésekkel és egyéb nem felmérési jellegű technikákon alapuló eszközökkel kell dolgozni.
- A kérdőíves felmérés minősége romolhat, ha bizonyos kérdésekre eleve elfogult válaszok várhatók, miután a megkérdezettek egyoldalú érdekeltsége nyilvánvaló. A kutatások szerint az emberek, ha nem igazán értik meg a kérdést, udvariasságból mégis válaszolnak. Arra kell törekedni, hogy a kérdések tiszták és a válaszok egyértelműen megadhatók legyenek.

3.2 Etnográfiai megfigyelés

Jellemzői:

- Mélyreható (in-depth) értékelésre ad lehetőséget
- Közepes technikai bonyolultság
- Közepes költségigény
- Visszamenőleges alkalmazás (ex post)
- Újszerűen alkalmazott eszköz

Az etnográfiai megfigyelési technika a programot végrehajtó vagy a program előnyeit élvező szereplők napi tevékenységének megfigyelésén alapszik. A megfigyelő jelen van a projektek, illetve a címzettek kiválasztásának a folyamatában – pl. a tanfolyamok vonatkozásában és a megfigyelés “belülről” történik.

Ez a technika főleg akkor hasznos, ha a megfigyelt helyzetről kevés előzetes tudás áll rendelkezésre, illetve ha feltehető, hogy nagy különbség lenne a “külső” és “belső” megfigyelés eredménye között. Az etnográfiai megfigyelés az egyetlen technika, amely olyan területeken is lehetővé teszi a megfigyelést, ahol egyébként a kutatás komoly problémát jelent. Ez a módszer száz éve született az etnográfia fejlődésével összefüggésben.

Szociális bérlakások működésének értékelése

Az etnográfiai megfigyelést a szociális lakáspolitikáértékelésénél használták Franciaországban. A cél az volt, hogy elemezzék a különbséget a kitűzött célok és a közalkalmazottak által végrehajtott megvalósítás között.

Az értékelő néhány hónapon át részt vett a megvalósításban dolgozó közalkalmazottak csoportjában. Együttesen látogatták a lakásokat a bérlő beköltözésekor és távozásakor. A cél az volt, hogy a lakás állapotát felmérjék és megállapítsák a szükséges javítás mértékét, és hogy azt milyen arányban kell fizetnie a bérlőnek, illetve az ügynökségnek. A megfigyelő meghúzódhatott a háttérben és ötven konkrét esetről szerzett tapasztalatot. A megfigyelések rögzítésre kerültek és húsz tipikus esetet lehetett megkülönböztetni. Az egészet bizalmasan kezelték, de a különböző szinteken szervezett megbeszéléseken az érintett politikai szereplők számára bemutatták. Ez az értékelés megmutatta, hogy miképpen kerülnek alkalmazásra a jogszabályok, a bérlők hogyan kezelik a lakásokat, és hogyan befolyásolja a bérlők viselkedése az alkalmazást.

Az értékelés világossá tette, hogy a bérlőknek komoly gondot okoz megérteni a jogszabályok értelmét. Mindezek fényében megfelelő módosításokra került sor.

Mi az eszköz célja?

A cél mélyreható ismeretek megszerzése a beavatkozás megvalósításáról néhány tipikus esetben. Az eszköz betekintést nyújt a beavatkozás hatásaiba, továbbá érzékenyen kimutatja a főszereplők és a haszonélvezők szempontjait.

Milyen esetekben alkalmazható?

Jól alkalmazható az oktatási-képzési, illetve egészségügyi politikák működésének megértésére, az igazságügyi, politikai, tudományos kutatási, városi közlekedésügyi, stb. kérdések tisztázására. Az értékelési keretben ez a technika főleg akkor javasolható, ha a közösség és a közigazgatás közötti interaktív kapcsolatok megfigyeléséről van szó.

A fenti példában egy 1960-ban megjelent és az 1980-as évek folyamán kifejlesztett módszertani megoldásra került sor. A módszer az embereknek a napi gyakorlati, különböző helyzetekre vonatkozó véleményét és az őket kollektív tevékenységekbe vonó intézkedésekkel kapcsolatos hozzáállását (közalkalmazottak, haszonélvezők, használók, stb.) tanulmányozza. Megfelelő alkalmazás esetén megfigyelhető általa olyan emberek spontán viselkedése, akik nem szívesen vesznek részt pl. kérdőív kitöltésben. Ez az egyetlen eszköz, amely bizonyos konfliktushelyzetekben is alkalmazható. Olyan beavatkozások eredményeit is jól meg lehet így figyelni, amelyek működése nem egészen ismert. Főleg akkor hasznos, ha látszólag különbözik a megvalósítók és a haszonélvezők elképzelése a kérdéstről. Másrészt ez a technika időigényes és eredményei nem

nagyon általánosíthatók. Legjobban a kiterjedt, homogén beavatkozásoknál használható, de a megfigyelést végrehajtóknak megfelelő felkészültséggel kell rendelkezniük.

Hogyan kell megvalósítani?

1. A megfigyelési helyzetek kiválasztása

Bizonyos előzetes információk alapján történik.

2. Megfigyelés

A dolgok menetének lehető legkisebb zavarása nélkül kell végrehajtani és pontosságra, valamint teljességre kell törekedni.

3. Tipikus helyzetek azonosítása

A 2. lépésben felvett anyagot meg kell vágni, mint egy filmet. Meg kell találni a legjellemzőbb kifejezéseket, mondatokat, illetve véleményeket. Ezáltal új megvilágításba lehet helyezni bizonyos dolgokat.

4. Elemzés a szereplőkkel együtt

A véleményeket bizalmasan és név nélkül kell kezelni és elemezni. Nem szabad a véleményeket kiragadni összefüggésükből. Az érdekeltek bevonása a kiegyensúlyozottságot és ellenőrzést szolgálja.

A Strukturális Alapok alkalmazásában

Ismereteink szerint ez a technika nemigen használatos a programok értékelésében. Jól alkalmazható azonban bizonyos beavatkozásoknál pl. amelyek célcsoportja csak nehezen figyelhető meg hagyományos úton. (pl. a tartós munkanélküliség).

Az etnográfiai megfigyelés olyan általános eszköz, amely magában foglalja az adatgyűjtés, interpretáció és összehasonlítás funkcióit. Ebben hasonló az esettanulmányhoz. Következésképpen nagyon alkalmas olyan beavatkozások hatásainak elemzésére, amelyek újszerűek vagy szokatlanok és főleg a sikerben vagy kudarcban szerepet játszó tényezők értékelésében igen hasznos.

Az alkalmazás korlátai és előnyei

- Az etnográfiai megfigyelés különösen azon különbségek feltárására alkalmas, amelyek a döntéshozó szint és a konkrét megvalósítási szint hozzáállásában mutatkoznak meg.
- A megfigyelés csak kisszámú helyzetre irányulhat. Az általánosítás tehát csak akkor lehetséges, ha a beavatkozás elegendően homogén.
- A spontán információ alapszik és az eredmény erősen függ a megfigyelő képességeitől és adottságaitól.
- Bár sok előnye van, számolni kell azzal, hogy a végrehajtó személyt nagyon alaposan fel kell készíteni a kényes munkára. – Nem szabad zavarnia a dolgok menetét

és a rendszertelenül kapott információkat megfelelően kell kezelnie.

- Olyan problémás esetekben is használható, ahol már semmi egyéb nem alkalmazható.

4. AZ ADATELEMZÉS ESZKÖZEI

Amennyiben az értékelés egy meghatározott területre vonatkozik, lehetséges mélyreható vizsgálatot végezni a tevékenység és annak hatásai közötti kapcsolatokra vonatkozóan. Több ilyen eszköz van.

- **Variációelemzés** (e kötetben nem kerül ismertetésre)
- **Faktoranalízis** – a megfigyelési mintán belüli hasonlóságok és eltérések tisztázásán keresztül tipologizál és a hatásokkal összefüggésbe hozható külső tényezők azonosítását végzi.
- **Delphi-módszer** – hatások értékelésére dolgozták ki. Különösen hasznos az olyan ex ante értékeléseknél, amelyek másodlagos adatokon alapszanak. Ez az eszköz az adatokat szakértők bevonásával elemzi, hasonlóan a szakértői panelhez.
- **Összehasonlító csoportképzés** – ez az érintettek és a nem érintettek csoportjainak összehasonlításával értékeli a nettó hatásokat.
- **Regresszió-analízis** – Ez a nettó hatásokat és azt vizsgálja, hogy a beavatkozás és a hatásai közötti oksági kapcsolatok statisztikailag mennyire szignifikánsak.

A fentebb már tárgyalt esettanulmányok, csoportinterjúk és az etnográfiai megfigyelés mind rugalmas eszközök az adatok elemzésére, sőt az esettanulmányokkal a hatások felmérése is lehetséges.

4.1 Faktoranalízis

Jellemzői:

- Mélyreható (in-depth) értékelést tesz lehetővé
- Közepes technikai bonyolultság
- Közepes költségigény
- Visszamenőleges használat (ex post)
- Előrettekintő használat (ex ante)
- Bevált eszköz

A faktoranalízis egy olyan sokdimenziós statisztikai elemzőtechnika, amelyet nagymennyiségű adat osztályozására alkalmaznak olyan esetekben, amikor sok változóról áll rendelkezésre információ. Megállapításra kerülnek a hasonlóságok és a kapcsolatok a vizsgált csoport egyéneire, illetve a változókra vonatkozóan. Ily módon lehetővé válik az adatok egyszerű grafikonos megjelenítése, és világossá válik a jelenség.

Bár az eszköz eredete a század elejére vezethető vissza, az utóbbi évek fejlődése eredményezte az adatfeldolgozásban való előnyös felhasználást a számítástechnikának köszönhetően.

**Foglalkoztatási hatások a katalán (Spanyolország)
szövetkezeti szektorban**

A faktoranalízis alkalmazása jól illusztrálható egy ex post értékelési projekttel, amely a katalán szövetkezeti szektorban adott támogatások által létrehozott foglalkoztatási hatásokra irányult. Az értékelést ebben az esetben bonyolította a szövetkezetek különbségei és a népesség heterogenitása. Két nehézség merült fel: a régió által hozott intézkedések relevanciája – és azon hatások fontossága, amelyek a támogatás révén létrejöttek. Adva volt a sokféleség, valamint igen kevés ismeret állt rendelkezésre a népességre és a hatásokra vonatkozóan. A faktoranalízist választották eszközként, mert az alkalmas a kb. 3000 szövetkezethez tartozó népesség fő jellemzőinek feltárására.

Első lépésként egy kérdőívet küldtek ki valamennyi szövetkezethez. Ezt interjúk révén töltötték ki. Az így nyert adatokat először hagyományos statisztikai módszerekkel elemezték. Második lépésként az adatelemzésbe bevonták a faktoranalízist azzal a céllal, hogy elkülönítsék azokat a változókat, amelyek leginkább magyarázzák a szövetkezetek különböző foglalkoztatási helyzeteit. – ebben benne volt a nagyság, a kor, a tevékenység jellege, a technológiai szint, stb.

Mi az eszköz célja?

A faktoranalízis különböző célokat szolgálhat az értékelésben:

- A kedvezményezettek reakcióinak és jellegzetességeinek részletes elemzése, továbbá a beavatkozások relatív hatékonyságának jobb megértése;
- A jelenségek közötti kapcsolatok feltárása és ezáltal a lehetséges támogatási tényezők azonosítása, amelyek erősíthetik vagy gyengíthetik a program hatását.

Milyen esetekben alkalmazható?

Egy adatfeldolgozó eszközről van szó, amelyet a nemzeti statisztikai hivatalok és kutatóintézetek használnak. Előnye, hogy a mennyiségi adatokat tipizáló jelleggel vizsgálja, ezért nagyon alkalmas, ha az értékelésnél osztályokat kell alkotni a népességen belül (pl. végzettség, szakma, bűnözés, stb.). Fontos megjegyezni, hogy az osztályozást a faktoranalízisben nem az értékelő csoport végzi véletlenszerűen. Ellenkezőleg, az osztályozás nagymennyiségű adatból származik és ezeken belül a legjobb megkülönböztést biztosítja.

Hogyan kell alkalmazni?

1. Az adatok táblázatba foglalása

A szükséges adatok monitoring tevékenységből vagy egyszerűen egy felmérésből származnak. Valamennyi adatot csoportosítani kell egy adatmátrixban. A sorok a sze-

mélyekhez (egyedekhez, egységekhez), az oszlopok ezen egységek egy változójához tartoznak.

2. Az egyedek és a változók vizsgálata

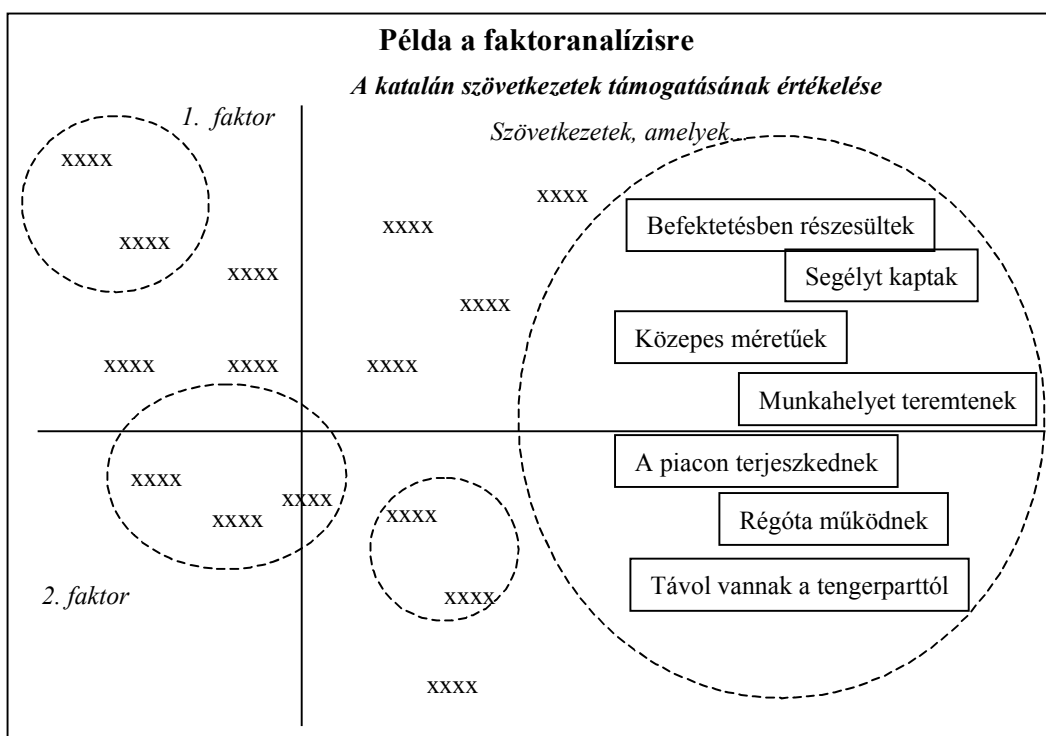
Mindkét esetben mintavétellel kell dolgozni – a szélsőséges vagy helytelen adatokat ki kell szűrni és a vizsgálatban releváns változókat, valamint csoportokat azonosítani kell. Azokat kell kiemelni, amelyekre a tanulmány összpontosít.

3. Sokdimenziós elemzés

Ezt az elemzést ma megkönnyítik a rendelkezésre álló szoftverek. Igen lényeges azonban ezek közül a megfelelő kiválasztása, ez a rendelkezésre álló adatoktól és a kívánt eredményektől függ. Ebben a lépésben a megfigyelések számát csökkentik, és azonosításra kerülnek a releváns tényezők (faktorok).

4. Projekció két (vagy három) dimenzióba

A statisztikai szoftver az eredmények egy részét kártya formájában szolgáltatja, amely jellemezheti az egyedeket és/vagy a változókat.



5. Az eredmények interpretációja

A faktoranalízis nem világítja meg sem a tényezők, sem a térképen megjelölt csoportok jelentőségét. Az elemzőnek nem kell interpretálnia és megnevezni ezeket. Ideális esetben az értékelésben érdekelt bevonhatók ebbe a lépésbe, mivel ez lehetőséget ad számukra a beavatkozás működésének jobb megértésére.

A Strukturális Alapok alkalmazásában

A faktoranalízis használható mint ex ante értékelési eszköz pl. a célnépesség tipológiájának azonosítására, ami a népességre, mint egészre vonatkozik. Használható olyan eljárások kialakítására, amelyek szelektálják a kedvezményezetteket, illetve azonosítják azokat a társadalmi-gazdasági problémákat, amelyekkel ez a népesség szembesül.

A faktoranalízis használható az egyedek és a földrajzi térségek csoportjai közötti hasonlóságok és különbségek meghatározására. Ez különösen akkor fontos, ha a regionális fejlődés összehasonlító elemzéséről van szó, illetve a speciális tevékenységek kedvezményezettjeinek reakciói kerülnek értékelésre, de a faktoranalízis nem használható a társadalmi-gazdasági hatások felmérésében.

Az alkalmazás korlátai és előnyei

- Tisztázza a nagyléptékű felmérésekből származó nyersanyagot, segít feltárni a releváns dimenziókat;
- Eredményei könnyen elérhetők és diagramok révén nagyon tisztán megjeleníthetők – nagy adattömegeket tud aggregálni;
- Az okok és hatások magyarázatát nem adja meg – csak feltárja a megfelelő változókat és népességi kategóriákat;
- Nagy adattömeget igényel, ennek előállítása, gyűjtése időigényes és költséges lehet;
- Alkalmazása nagy szakmai hozzáértést igényel, a rossz alkalmazás hamis eredményekhez vezet.

4.2 Delphi-módszer

Jellemzői:

- Mélyreható (in-depth) értékelést tesz lehetővé
- Nagy technikai bonyolultság
- Magas költségigény
- Előrettekintő használat (ex ante)
- Újszerűen alkalmazott eszköz

Az olyan értékelések, amelyek a szakértői nézetekre alapozódnak, ex ante értékelési módban hajthatók végre, és a Delphi-módszer megfelel ennek. A módszer postai felmérések eszközeivel névtelen és iteratív formában történik. A csoporton belüli előzetes konzultációk hiánya lehetővé teszi, hogy a különböző szakértői vélemények közötti különbségek felszínre kerüljenek, és így valamennyi személy szakértelme segítse a jobb megértést.

A módszer akkor javasolható, ha a kérdések egyszerűek (néhány célkitűzéssel jellemezhető, technikai jellegű program) és a cél egy elszigetelt beavatkozás potenciális hatásai mennyiségi felmérésének megalapozása (pl. adóemelés vagy energia-áremelés).

***AIDS politika: népszavazási forgatókönyv a
Delphi-módszer segítségével***

A Delphi-módszert használták Svájcban az első AIDS-oltás bevezetésével kapcsolatos a valószínű népszavazási válaszok értékelésére. Harminc, az oltásban érdekelt személy névtelenül dolgozott össze a tanulmányban. A tanulmányt a már korábban kifejlesztett forgatókönyvre alapozták, amely ismertette az első preventív, részlegesen hatásos AIDS elleni oltás jellemzőit.

A konzultáció három fázisban történt:

- *az első öt évben elérendő célkitűzések összeírása*
- *értékelendő közegészségügyi stratégia és az AIDS-oltás kifejlesztésére vonatkozó javaslatok alkalmazhatósága és elfogadhatósága*
- *a különböző felhasználói csoportok esetében értékelendő az oltás potenciális felhasználása*

Az eredmények alapján

- *jelentős következtetések adódtak az AIDS-prevenációs kampányok keretében kifejlesztendő stratégiák és javaslatok vonatkozásában*
- *szükségesnek ítélték egy jövőbeli AIDS-oltási stratégia felállítására vonatkozó referencia keret kialakítását*

Mi az eszköz célja?

A többi szakértő bázisú megközelítéshez hasonlóan a Delphi-módszer is annyira hiteles, amennyire a benne érintett szakértők azok. Alkalmazható előzetes tervezésnél, hipotézisek kialakításánál, egy esemény megvalósításának társadalmi-gazdasági következményeire vonatkozóan. Ez a módszer mindenek előtt arra szolgál, hogy felderítse hogyan alakul egy helyzet, azonosítsa a prioritásokat és felvázolja az előnyös forgatókönyveket.

Milyen esetekben alkalmazható?

Akkor alkalmazható, ha jelentős szakértelem áll rendelkezésre a tárgyra vonatkozóan – azaz pl. a hagyományos programok esetében. Javasolható továbbá az ex ante értékeléseknél, ha az értékelés egy technikai jellegű beavatkozásra irányul, mint pl. energiapolitika, adózási változások hatásai.

Akkor is alkalmas ez az eszköz, ha az a cél, hogy a szakértők ne befolyásolják egymást. A névtelenség és az együttműködés – interaktivitás – hiánya elősegíti a kinyilvánított vélemények mögötti oksági rendszer mélyebb elemzését.

Hogyan kell alkalmazni?

Kérdőívek segítségével kérdéseket kell feltenni a szakértőknek abból a célból, hogy esetleg valamiféle konvergenciát, illetve konszenzust lehessen elérni. A fő fázisok a következők:

1. A kérdések meghatározása és megfogalmazása

2. A szakértők kiválasztása

Kb. 50 főből szokott állni a panel.

3. Első kérdőív kibocsátása a szakértőkhöz

Ez felhívja a figyelmet a tanulmány természetére és 2-3 félig nyílt és/vagy nyílt kérdést tartalmaz.

4. Az első kérdőív válaszainak elemzése

Általános tendencia és a szélsőségek meghatározása.

5. A második kérdőív kibocsátása

Az első kör ismertetése és véleménykérés – egyetért-e a tendenciával? - ha nem, miért nem?

6. Harmadik kérdőív kibocsátása

Csak a szélsőséges szakértőkhöz kell intézni. Felkérjük őket, hogy bírálják azokat, akik ellenkező nézetet vallanak. A vélemények összevetése segíti az álláspontok közeledését. A közös nézet általában a negyedik kör után érhető el.

7. Az eljárás összegzése és a zárójelentés felvázolása

A Strukturális Alapok alkalmazásában

A Delphi-módszer a makrogazdási problémáknál javasolható – amikor a vizsgált jelenségek nagyon összetettek pl. egy komoly infrastrukturális projekt hatásának számszerűsítése. Újszerű beavatkozások esetében az oksági viszonyok és a potenciális hatások meghatározására is használható. Különösen hasznos, amikor nagyobb térség képezi a vizsgálat tárgyát, mivel elmarad a szakértők utazási költsége, csak a postára van szükség.

Az alkalmazás korlátai és előnyei

- Eltérően a panel-megközelítéstől, itt könnyebb figyelembe venni a kisebbségi nézeteket a következtetéseknél.
- Kevésbé rugalmas, mert a különböző iterációk időigényesek (általában több mint három hónap).
- Hasonlóan a szakértői panelhez, a megbízhatóság a szakértők felkészültségétől függ

4.3 Összehasonlító csoportképzés

Jellemzői:

- Mélyreható (in-depth) értékelésre ad lehetőséget
- Közepes technikai bonyolultság
- Magas költségigény
- Visszatekintő használat (ex post)
- Bevált eszköz

Az összehasonlító csoportképzési technika lényege, hogy összehasonlításra kerül egymással egy “érintett csoport” (pl. kedvezményezett KKV-k) és egy hasonló csoport, amelyet a beavatkozás nem érint. Ideális esetben a két csoportnak minden vonatkozásban hasonlítania kell egymáshoz, kivéve abban, hogy a programban részt vesznek-e. Ahol ez teljesül, a programban nem érintett csoport az ún. kontroll csoport. Gyakorlatilag ritkán lehet teljesen hasonló csoportokat találni; a valóságban az ún. összeillő párok technikáját használják.

Cégeknél folytatott képzési és konzultációs program értékelése Angliában

A TEC-programot (képzési és vállalkozási tanácsadás) Angliában az összehasonlító csoportképzés segítségével értékelték. A program hatását a beavatkozást megelőző és azutáni (before-after) állapot összehasonlítása alapján végezték; összehasonlítva a kedvezményezett cégeket és a nem érintett – nem pontosan megegyező, de sok hasonlóságot mutató – cégeket. Az összeillesztést a következő kritériumok szerint végezték: tevékenység fajtája, nagyság, kor és földrajzi hely. Összesen 180 ilyen párt képeztek.

A jelentés vizsgálja e technika gyakorlati és elméleti nehézségeit egyaránt. A fő gyakorlati nehézség a megfelelő pár megtalálása. Az elméleti probléma abban van, hogy ha sikerül is megtalálni a megfelelő párt, észrevehetetlen különbségek akkor is maradnak amelyek befolyásolják a teljesítményt és amelyek függetlenek a programtól. Ennek ellenére ez a technika lehetővé tette, hogy normákat lehessen meghatározni más regionális, illetve nemzeti tényezők vonatkozásában, amelyeknek szerepük volt a cégek eredményeinek befolyásolásában.

Két adatgyűjtő technikát alkalmaztak. Az egyikben kérdőívet bocsátottak ki a TEC foglalkoztatási hatására vonatkozóan. Az egyoldalú vélemények elkerülése érdekében (pl. pozitív válasz a jövőbeli támogatás reményében) a kérdésekben a forgalomra vonatkozó adatok is szerepeltek, amelyekből következtetni lehet a foglalkoztatásra. Végeredményképpen objektív képet lehetett alkotni.

Mi az eszköz célja?

E technika célja, hogy meghatározza a beavatkozás nettó hatásait, azaz a hatásokat, amelyek közvetlenül a beavatkozásnak tulajdoníthatók és nem külső vagy belső tényezők eredményei.

Milyen esetekben alkalmazható?

Főleg akkor használják, ha a program relatíve homogén kedvezményezett csoportra irányul, a vizsgált csoport tagjai már tájékozottak; továbbá létezik olyan hasonló csoport, amelyik nem vesz részt a programban.

Hogyan kell alkalmazni?

1. Az összehasonlítható csoportok létrehozása

Három módja van:

1. Kiválasztással, a kedvezményezett csoport minden egyes tagjához keresnek a programban nem érintett, de egyebekben nagyon hasonló személyeket, szervezeteket (nehéz ilyet találni). Általában az a helyzet, hogy a hasonló piacon működő cégek, ha hasonlóak és a versenytársuk kap támogatást, ők pedig nem, akkor el-lenségesen viszonyulnak a kérdéshez. Mindez körülményessé, időrablónná és költségessé teszi az értékelést.
2. A program által ismert, de a programba különböző okokból (pl. visszautasított pályázat) be nem vett szervezetek, csoportok, személyek összehasonlítása. (A fentiekhez hasonló a helyzet.)
3. Általános összehasonlítás is tehető egy hipotetikus összehasonlító csoport révén az országos statisztikára építve. Ez akkor működik, ha a program csak kis csoportot érint speciális jelleggel és az ország többi része nem kedvezményezettje hasonló programoknak.

2. A tényleges összehasonlítás

A lényeg az, hogy a két csoportban végbemenő változásokat meg kell figyelni, és össze kell hasonlítani, majd a különbségekből meg kell állapítani a program nettó hatását.

Az összehasonlításnak különböző fajtái léteznek, mindegyiknek van előnye, hátránya, etérő a megbízhatósági szintjük.

A csak utólagos összehasonlító elemzés a két csoport közötti különbségeket vizsgálja a támogatás után. Előnye az egyszerűség, hátránya, hogy nem veszi tekintetbe a két csoport között már eleve fennálló különbségeket.

	Részvétel a programban	Helyzet a program után
Érintett csoport	igen	X2
Összehasonlító csoport	nem	X'2
A hatás értékelése	$X2 - x'2$	

A before-after állapot összehasonlítása azzal kerüli el ezt a nehézséget, hogy a két csoport közötti potenciális különbségeket figyelembe veszi a beavatkozás előtt és után is. Ez tehát az érintettek relatív előnyeire összpontosít, összehasonlítva a nem-érintettek helyzetével. Hátránya, hogy már a program előtt adatgyűjtést kíván, továbbá vannak olyan helyzetek, amikor az értékelés csak a program lefutása után kezdődik el és ilyenkor a megelőző állapot értelmezhetetlen. Vannak olyan helyzetek is, amikor a program előtt sem az érintettekről, sem a nem-érintettekről nem áll rendelkezésre adat. Ekkor visszamenőlegesen vizsgálódnak, de ennek a megbízhatósága csekély.

	Részvétel a programban	Program előtti helyzet	Program utáni helyzet
Érintett csoport	igen	X1	X2
Összehasonlító csoport	nem	X'1	X'2
A hatások értékelése	$X2 - X1$ $X'2 - '1$		

A before-after összehasonlítás megbízhatóbbnak tűnik. Ebben mindkét csoportnak egy adott időszak alatti teljesítménye kerül összehasonlításra, annak megállapítása céljából, hogy az érintettek milyen mértékben nyújtanak jobb teljesítményt - összehasonlítva a saját előzetes helyzetükkel, - mint a nem érintettek.

A Strukturális Alapok alkalmazásában

Ez a technika az ex post értékelésekben igazán megfelelő, amikor a hatások azonosítása a lényeg. Főleg a külső tényezőknek tulajdonítható hatások megállapításában hasznos, azaz megállapítható segítségével, hogy melyek azok a változások, amelyek akkor is végbementek volna, ha nincs beavatkozás. A Strukturális Alapokkal összefüggésben gyakran nehézséget okoz az összehasonlító csoport megalkotása. A különböző nehézségek miatt ez a technika nem túlságosan elterjedt.

Az alkalmazás korlátai és előnyei

- Egy jól megtervezett összehasonlító csoport elemzés meggyőző eredményeket ad a programhatásokról.
- Egyik legfőbb nehézség, hogy különböző lényeges, már az induláskor is meglévő tényezők kiesnek a vizsgálat köréből.
- Probléma az is, hogy ez a technika nem képes magyarázatot adni a megfigyelt hatásokra. Főleg maguknak a hatásoknak a mérésére irányul és nem arra a folyamatra, aminek révén azok megszülettek (megvalósítás, a szolgáltatások minősége, a kedvezményezettek reakciói). A program és hatásai "fekete doboz"-ként vannak kezel-

ve. Ezt részben kompenzálja más eszközök használata (pl. esettanulmány) – ami minőségi jellegű összehasonlítást tesz lehetővé.

Mélyreható (in-depth) megközelítés: kontrollcsoportok és kísérletek

Az egyoldalúság elkerülése céljából a személyek, családok vagy vállalkozások véletlenszerűen is kiválasztásra kerülhetnek. Ez az ún. kísérleti megközelítés – ami a legszigorúbb módja a beavatkozások és várható hatásaik közötti oksági kapcsolatok megállapításának. Ez feltételezi a programban érintett csoport (kísérleti csoport) és egy kontrollcsoport összehasonlítását, ami lehetővé teszi annak megállapítását, hogy mi történt volna, ha a megfigyelt program nem működött volna.

A kísérleti megközelítés a megfigyelt társadalmi-gazdasági változások és az értékelt program közötti oksági viszonyok és hatások igazolását szolgálja. Ennek a segítségével egy adott program utáni szociális helyzet empirikusan összehasonlításra kerül azzal a helyzettel, ami a program nélkül alakult volna ki. Ennek a révén lehetséges a program nettó hatásának értékelése a tényezők befolyásának ellenőrzése mellett. Miután az összehasonlítási csoportok statisztikailag egyenlők, ez erősíti a technika megbízhatóságát; ezért fogadható el, hogy ez a legcélravezetőbb mód a program eredményeivel kapcsolatos oksági viszonyok megállapítására.

A kísérleti megközelítések a nagyszabású beavatkozások értékelésére is felhasználhatók, de főleg az oktatási programokban kerülnek alkalmazásra. (alkohol és dohányzás elleni harc stb.). A kísérletek akkor fogadhatóak el, ha nem fenyeget a szociális igazságtalanság veszélye azáltal, hogy a kontrollcsoportot kizárják az előnyökből. Akkor is indokolt alkalmazása, ha költséges, újszerű programokról van szó, amikor a legmegbízhatóbb adatokra van szükség.

Egy kísérlet megvalósítása

A kísérlet alapvetően a megfigyelt egységek véletlenszerű kiválasztására épül. Úgy oszlanak meg a kísérleti és a kontrollcsoportok, hogy statisztikailag egyenlők legyenek. Ekkor igen nagy annak a valószínűsége, hogy bármely, e csoportokat jellemző változót leíró statisztikai paraméterek hasonlóak lesznek. Második lépésként kizárólag a kísérleti csoportot adott beavatkozásban kell részesíteni (ez lesz az egyetlen különbség a két csoport között). Továbbá a két csoportnál pontos megfigyeléseket kell végezni a beavatkozás előtt (E1 és E'1) és után (E2 és E'2) végül, a két csoport közötti kezdeti és befejezés utáni különbséget össze kell hasonlítani a beavatkozás hatásának mérése céljából. A hatás jelentősége a különbségek mértékének alapján elbírálható.

	Kezdeti mérések	A kezelés alkalmazása	Mérések a végén	Mérési variációk
Kísérleti csoport	E 1	X	E 2	E 2 – E 1
Kontrol csoport	E'1		E'2	E'2 – E'1

A kísérletek korlátai

A kísérleti megközelítést nehéz alkalmazni. A véletlenszerű kiválasztás gyakran nem oldható meg, mert néha lehetetlen meghatározni azt a változót, amely lehetővé tenné egy összehasonlítható csoport felállítását (pl. ha a célnépesség teljes egészében részese a programnak). A véletlenszerű kiválasztás ritkán lehetséges az egész célpopulációra kiterjedően, ugyanakkor az önkéntesek alkalmazása az egyoldalúsággal, az ún. önszelekcióval fenyeget. Továbbá a kontrollcsoport mesterséges létrehozása veszélyezteti a kísérleti megközelítés külső érvényességét. Akármilyen módszer is kerül alkalmazásra az érintettek kiválasztásakor, a külső érvényesség problémás lehet. A helyszínekhez kapcsolódó tényezők szintén korlátozzák a kísérlet reprezentatív voltát. Sok olyan elem van tehát, ami megerősíti, hogy a kísérleti megközelítés csak bizonyos mértékig teszi lehetővé az eredményeknek a program egészére vagy más összefüggés-rendszerekre történő általánosítását.

Etikai és politikai problémák is felmerülnek, amikor csak a kísérleti csoport tagjai részesülnek bizonyos előnyökből. Továbbá a kísérleti megközelítés jelentős pénzügyi, szellemi és intézményi forrásokat igényel, valamint a statisztikailag egyenlő csoportok létrehozása önmagában is forrásigényes feladat. Végül, ez a megközelítés nem szolgáltat információt a hirtelen bekövetkező események hatásaira vonatkozóan.

Hogyan használandó az eszköz az értékelésre

A kísérleti megközelítés akkor indokolt, ha kevés, egyszerű és jól ismert oksági viszony áll fenn; amikor a feladat stabil hatások mérése és nem merül fel változó állapotban lévő komplex jelenségek megmagyarázásának az igénye.

Ez az eszköz tehát nem különösen alkalmas a Strukturális Alapok értékelési feladataiban és nem is található példa ilyen alkalmazásra. Ezt a megvalósításával kapcsolatos gyakorlati nehézségek és a hasznosságával kapcsolatos bizonytalanságok magyarázzák. A Strukturális Alapok programjai viszonylag hosszú ideig tartanak, ez alatt a két csoport óhatatlanul ki van téve ellenőrizhetetlen hatásoknak.

4.4 Regresszió-analízis

Jellemzői:

- Átfogó értékelés ad lehetőséget
- Közepes technikai bonyolultság
- Közepes költségigény
- Visszatekintő használat (ex post)
- Újszerűen alkalmazott eszköz

A regresszió-analízis egy változó magyarázatának szükségessége esetén (pl. a beavatkozás eredménye) több magyarázó tényező befolyásának mennyiségi meghatározását nyújtja (pl. az értékelendő beavatkozás). A regresszió-analízis alkalmazásakor szükséges egy magyarázó logikai modell felállítása. Ez az eszköz kiszámítja a modell paramétereit, beállítva azokat, amilyen pontosan csak lehet a múltbeli megfigyelt fejlemények alapján. A regressziós-analízis különböző formákban kerülhet alkalmazásra attól függően, hogy a modell változói folyamatosak-e vagy sem, és hogy viszonyaik lineárisak-e vagy sem.

Több mint száz éve alkalmazzák a statisztikában, főleg a biológiában- és a számítástechnikával.

Az ESF képzési programok értékelése Spanyolországban

1995-ben a Madridi Egyetem értékelte az Európai Szociális Alap (ESF) által támogatott képzési intézkedések hatásait. Ezen értékelésnek a következő kérdésekre kellett választ adnia:

- A képzés után hány érintett jutott álláshoz?*
- Mi a szakmájuk azoknak akik állást kaptak?*
- Mi a befolyása a regionális összefüggéseknek?*

A felmérést egy 13.127 főből álló mintával végezték (három kivétellel egész Spanyolországot lefedve). Létrehoztak egy magyarázó modellt a következő változókkal:

*Megmagyarázandó változók (függő változók): foglalkoztatási ráta
és a munkakeresés hossza*

*Magyarázó változók: nemek,
kor,
képzettség,
lakóhely,
a munkanélküliség típusa (tartós, pályakezdő)
és szakmai gyakorlat*

Kialakítottak egy speciális változót is: a programban való részvétel (az ESF-képzés hossza).

Ez a modell magában foglalja az olyan változókat, mint a kor, a munkahely keresés időhossza és a nem folyamatos jellegű változókat, mint a nem, a munkahely-találás. A modellt a regresszió-analízis segítségével, a mintával végzett kérdőíves felmérés eredményei szerint állították be.

A regresszió-analízist használták fel a hallgatók munkához jutási programjának hatásával kapcsolatos értékelésre. Továbbá még olyan kiegészítő értékelést is végeztek, mint

- a férfiak munkához jutási esélye 5%-kal javult*
- a regionális hovatartozás fontossága: a Baleári-szigeteken lakó hallgatók esélye 20%-al nagyobb volt, mint a Galiciában lakóké.*
- A gimnáziumi végzettséggel rendelkező hallgatók 12%-al nagyobb eséllyel bírtak, mint az alacsonyabb végzettségűek.*

Mi az eszköz célja?

A regresszió-analízis kitűnő a hatások értékelésére, mivel megállapítja a nettó hatásokat és feltárja a magyarázatokat.

Milyen esetekben alkalmazható?

Csak akkor alkalmazható, ha már rendelkezésre áll egy megbízható, értelmező modell. Ezt aztán azokban az esetekben lehet használni, amelyekben a beavatkozás hatásai azonosítva vannak, és amelyekben a hatások létrejöttének mechanizmusai ismertek. Tipikus alkalmazási eset, ha az értékelt program hatásai közül egy már adott (pl. az elhelyezkedési ráta).

Az eszköz alkalmazása céljából sok mennyiségi megfigyelésre van szükség, melyek száma ezer és tízezer között ingadozik (hallgatók, vállalkozások, farmok, stb.). A megfigyeléseket az értelmező modell valamennyi változója szerint részletezni kell.

Hogyan kell alkalmazni?

1. Az oksági modell létrehozása

Az értelmező modellt létrehozása a beavatkozás logikáját figyelembe véve kell létrehozni. A változók számos típusa létezhet: lehetnek speciálisan létrehozott változók, pl. annak figyelembevétele, hogy egy egyén részesedett-e támogatásban vagy nem (igen-nem változó: vagy 0 vagy 1). Egy változó a megfigyelhető jellemzőt képviseli (pl. van-e állása vagy nincs), egy másik a nem megfigyelhető jellemzőt képviseli pl. az álláshoz jutás valószínűsége. A modell feltételezheti, hogy egy változó lineáris, logaritmikus vagy valószínűségi függvény szerint változik. Valamennyi értelmező modell a következőn alapszik:

$Y: f(X_0, X_1, X_2, \dots, X_n)$ – ahol

Y a program által leginkább támogatott változás (pl. munkához jutás)

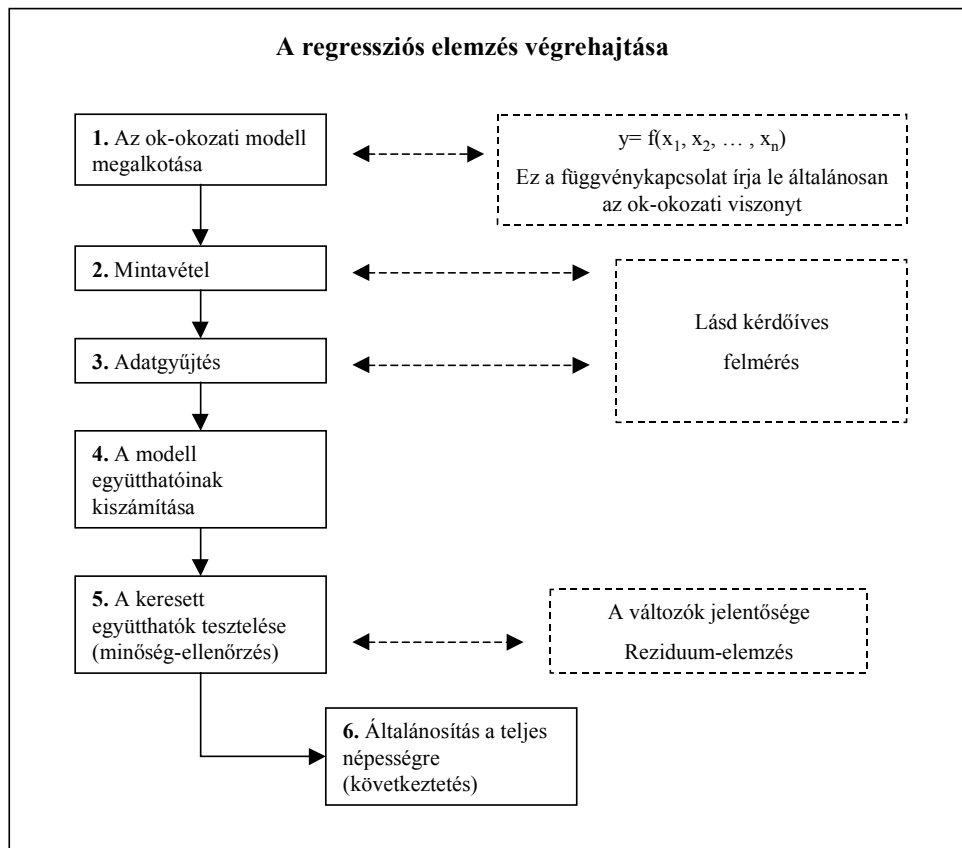
f számos értelmező változó függvénye

X_0 megmutatja, hogy az egyén részesült-e támogatásban vagy sem

X_1, X_n egyéb változók, amelyek szükségesek a változások értelmezéséhez.

A jó modellnek ki kell választania néhány nagy értelmező erővel rendelkező változót, de minden fontos tényezőt számításba kell venni. Az önmagyarázó oksági viszonyokat el kell kerülni (X_1 értelmezi Y -t és Y értelmezi X_1 -et).

Ha két értelmező változó lineáris és azonos információt szolgáltat, akkor csak egyikre van szükség pl. ha a megkérdezett nők munkanélküliségi hossza a munkához jutás előtt mindig nagyobb, mint a férfiaké, nem lehetséges elválasztani a két értelmező tényező, a nemek és a megelőző munkanélküliség - befolyását.



A regresszió-analízis bizonyos formái (pálya-analízis) lehetővé teszik a közvetlen és a közvetett hatások elválasztását. A közvetett hatások egy vagy több közvetítő változó révén érvényesülnek. Miután komplex kérdésről van szó, a legtöbb társadalmi-gazdasági jelenség jellemzésében ez a prioritás fontos.

2. Minta-összeállítás

Általában 2.000-15.000 között.

3. Adatgyűjtés

Általában a monitoring rendszer révén – kérdőíves felmérésből vagy a kettő kombinációjából.

4. Az együtthatók számítása

Ezt nagymértékben megkönnyíti a statisztikai szoftver, amely nem túl drága és kispén is futtatható (pl. SPSS).

5. A beállítás tesztelése

A modell beállítása azt célozza, hogy amennyire lehetséges, értelmezést nyerjen a megfigyelt változások sokfélesége. Ami nem értelmezhető, az a reziduum vagy maradvány. Minél kisebb a maradvány, annál jobb minőségű a modell és annak beállítása. A maradvány-elemzés nagyon fontos lépés: ez mutatja meg, hogy a modell milyen mértékig adaptálódott a megmagyarázandó jelenségekhez. A maradvány-elemzés teszi lehetővé annak megállapítását, hogy vajon az eszköz megbízható-e a hatások értékelésében. Ha jelentős eltérések mutathatók ki, akkor az eszköz hibás és az értékelést be kell fejezni - a 6. lépésre nem kerülhet sor.

6. Általánosítás a populáció egészére

Az utolsó fázis célja a modell együttthatóinak általánosítása a populáció egészére, így a hatások értékelése megtörténhet.

A Strukturális Alapok alkalmazásában

A Strukturális Alapokkal összefüggésben e technika használata hamarosan eléri határait. Nehezen kezelhető, rengeteg mennyiségi jellegű ismeretet igényel sok ezer egyénnel vonatkozóan. Időrabló, költséges és csak nagyszámú egyént érintő beavatkozások esetén alkalmazzák.

Az alkalmazás korlátai és előnyei

- A regresszió-analízis alkalmat teremt a hatások és a tényezők természetére vonatkozó hipotézisek meghatározására (akció-elmélet).
- Amennyiben sikeresen alkalmazzák (statisztikailag megbízható beállítással), akkor mennyiségi értékelést ad a nettó hatásokra vonatkozóan és ezzel az értékelés egyik legnehezebb problémáját oldja meg.
- A megfigyeléseknek elegendően markánsan különböző változási képet kell mutatni a beállítás végett. Pl. ha valamennyi megfigyelés a 30–40 évesekre vonatkozik, nem lehet majd megállapítani az életkor hatását a foglalkoztatásra.
- Általában két változó közötti szoros kapcsolatot mutat ki, miközben egyéb esetleg fontosabb változókat nem értékel eléggé (adatvesztés).
- A különböző értelmezett és nem értelmezett változók közötti viszonyok sokszor circulus vitiosus-t (önértelmezést) alkotnak, ezért ilyenkor ez a módszer nem alkalmazható.
- Időrabló és költséges
- Nagy gonddal kell eljárni alkalmazása esetén: az adatgyűjtésben és az értelmező modellben elkövetett hibák befolyásolják a következtetéseket, és ez gyakran elkerüli a figyelmet.

5. ESZKÖZÖK AZ ÍTÉLETALKOTÁSBAN

A mélyreható (in-depth) értékelés keretében az értékelők bármilyen eszközt használhatnak a bírálatban; főleg azokat, amelyek kifejezetten erre fejlesztettek ki.

Költséghatékonyság elemzés

Ez egy beavatkozásnak egy vagy több másik beavatkozással való mennyiségi összehasonlítása alapján ítéli meg a hatékonyságot - főleg az ex post értékelések esetében. Általában egy célkitűzésnek prioritást ad.

Összehasonlítás (benchmarking)

Ez egy kitűnőnek minősített beavatkozással hasonlítja össze a beavatkozást. Ebben az esetben több hatás vehető figyelembe és szintetizálható.

Költség-haszon elemzés

Minden hatást figyelembe vesz és mennyiségi szintézist végez. Képes megítélni a beavatkozást önmagában, minden összehasonlítási alap nélkül. Főleg ex ante jelleggel alkalmazzák – de ritkán áll rendelkezésre minden feltétel a hatékony használatához.

Multikritérium-elemzés (fentebb ismertetve)

Több projekt, illetve beavatkozás hatékonyságát és hatásosságát hasonlítja össze. Számos hatás szintézisét tudja figyelembe venni mennyiségileg és/vagy minőségileg. Képes figyelembe venni a partnerek nézeteiben jelentkező különbségeket. Főleg ex ante jelleggel alkalmazzák. Rugalmassága alkalmassá teszi sokféle helyzetben való felhasználásra.

Szakértői panel (fentebb ismertetve)

Nagyon rugalmas eszköz, amely bírálatot tud megalapozni minőségi és mennyiségi adatok segítségével, még ha ezek hiányosak is. A partnerek nézetkülönbségeit is figyelembe veszi. Kisebb mértékben a Delphi-módszer (fentebb már ismertetve) is segítséget tud nyújtani.

Színes szavazás (fentebb ismertetve)

Az értékelés végső szintetizáló szakaszában alkalmazható a következtetések és javaslatok érvényesítésére.

5.1 Költséghatékonyság-elemzés

Jellemzői:

- Mélyreható (in-depth) értékelést tesz lehetővé
- Közepes technikai bonyolultság

- Közepes költségigény
- Visszatekintő használat (ex post)
- Előrettekintő használat (ex ante)
- Bevált eszköz

A költséghatékonyság-elemzés az értékelések bizonyos típusaiból ered – nevezetesen az egészségügy és az útbiztonság területéről. Jellemzője a pragmatizmus (gyakorlatiaság), mivel közvetlenül a program vég hatására összpontosít a költségei viszonylatában – céltudatosan kizárva minden egyéb potenciális hatást. Az “érték a pénzért” értékelés egyszerűsített formája, amelyben a program értéke egyetlen dimenzióban van kifejezve. Ez a technika különbözik a költséghaszon-elemzéstől, főleg amennyiben a program hatását fizikai mennyiségekkel fejezi ki (pl. az elkerült halálozások száma) és nem pénzügyi módon.

Munkahelyek létrehozása és megtartása Wales-ben

A brit számvevőszék (NAO) Walesben végrehajtott egy költséghatékonyságon alapuló értékelést a munkahelyek létesítésére és megővésére vonatkozó politikák tekintetében. Ezeket három hivatal (városfejlesztési, térségfejlesztési és vidékfejlesztési) már korábban megvalósította az előző húsz év folyamán. Az értékelést a NAO és a városfejlesztési hivatal (WO) közösen végezték 5 hónap alatt. Az érdeklődés a politikák hatásaira irányult a kedvezményezett cégek 303-as mintáján, amelyekhez kérdéseket intéztek.

Az interjúk eredményeképpen megállapították a munkahely / költségviszonyt a létrehozandó munkahelyek előrejelzésének a segítségével, a külső tényezőknek tulajdonítható hatást és az eltolási hatásokat, valamint azon kedvező hatásokat, amelyeket a mintavállalkozások élveztek. A program általános költsége felosztásra került a nettó haszon szerint és ez biztosította a költséghatékonyság mérését – azaz a költséghatékonyság = a program költsége / (a bruttó új munkahelyek – külső tényezőknek tulajdonítható hatás – eltolás + szállítói kínálati hatások).

Miután az adott esetben a regionális fejlesztés megvalósítása nem egyformán történt Walesben, így a költség/munkahely értékek összehasonlítása nehéz volt. A NAO megállapította, hogy a programok foglalkoztatási hatásai sokszor túlértékelték voltak, főleg miután a külső tényezőknek tulajdonítható hatást és az elmozdulási hatásokat nem vették számításba, de a programok ennek ellenére jelentős számú új állást eredményeztek.

Mi az eszköz célja?

Az eszköz a program hatékonyságát egyetlen kritérium alapján vizsgálja, amit a program célkitűzésének ítél. E kritérium alapján össze lehet hasonlítani a program hatékonyságát más hasonló programokéval más régiókban vagy alternatív megközelítésekkel, amelyek ugyanazon régióban hasonló eredmények kritériumára irányultak.

A költséghatékonyság-elemzés első lépését képezheti a programok vagy hasonló összefüggések rendszerében megvalósított tevékenységek benchmarking-típusú (a kiemelkedőnek minősített eredményekkel való összehasonlítás) vizsgálatának.

Milyen esetekben lehet alkalmazni?

Mind az ex ante, mind az ex post értékelésekben alkalmazható. Főleg akkor alkalmazzák, ha a várható hatások meg vannak előre határozva és homogének és/vagy egy eredménnyel mérhetők (pl. az új munkahelyek száma).

Hogyan kell megvalósítani?

1. A program célkitűzésének meghatározása

Ez a program logikájának értelmezéséből adódó első lépés, ahol a következő kérdésekre kell válaszolni:

- Melyek az elérendő célok?
- Mik a program kimenetei?
- Mik a várható hatások?
- Ezek közül melyik lesz a domináns?
- A program teljes költségének meghatározása

Itt valamennyi közkiadást figyelembe kell venni, de általában csak a közvetlen források tartoznak ide. A kevésbé megfogható költségek, pl. a tisztviselők ideje és főleg a felületes költségek nincsenek beszámítva. Egy program költségét néha azzal mérik, hogy milyen előnyök származhattak volna abból, ha máshová költötték volna a pénzt.

2. A hatás mérése

Számos tanulmány, beleértve a fenti NAO-t is, a primer adatgyűjtésekre alapozott tapasztalati megközelítéseket használ az értékelendő program pozitív hatásaira vonatkozó információ összegyűjtésében. Az is lehetséges, hogy másodlagos adatokon nyugszik a hatásértékelés és/vagy a programmegvalósítás modellezésén. Bármilyen módszer is kerül alkalmazásra, fontos, hogy ne csak a pozitív hatásokról, hanem a külső tényezőknek tulajdonítható hatásról, az elmozdulási-hatásról, a kiszorító-hatásokról stb. is pontos kép alakuljon ki. A valóságban rendkívül nehéz pontosan meghatározni ezeket a másodlagos hatásokat. Következésképpen az értékelések többsége nem veszi őket figyelembe. E hatások meghatározásában elkövetett pontatlanság kompenzálható a valószínű hasznossági szintet jelző érzékenységek-elemzés révén.

3. A költséghatékonyság számítása

Az utolsó fázis ez a végső eredményt szolgáltató számítás, ami egyszerű osztás a következő képlet szerint:

Program költség / (bruttó hatások – külső tényezőknek tulajdonítható hatás és elmozdulási-hatások és ha szükséges + multiplifikáló-hatások a kínálatra és a közvetett érintettekre vonatkozóan)

A Strukturális Alapok alkalmazásában

Ez a technika nehezen alkalmazható a Strukturális Alapok programjaiban, amelyeknek gyakran van több célkitűzésük. Ebből a szempontból a multikritérium-elemzés sokszor nem felel meg. Előfordul azonban, hogy használják tematikus értékeléseknél, mint pl. a foglalkoztatási hatások, a KKV-k létesítésére vonatkozó hatások, stb. vagy olyan megközelítések összehasonlításában, amelyek hasonló hatásokat hoznak létre. Mindazonáltal fontos biztosítani, hogy a számítás és az adatmegbízhatóság alapja a költségekhez és a nettó hasznossághoz (előnyökhöz) viszonyítva konzisztens legyen.

Az alkalmazás korlátai és előnyei

- Az elemzést meg kell előznie a program célkitűzések, a fő célfeladat és ehhez tartozó mutató meghatározásának.
- Ez a technika természeténél fogva inkább a rövid vagy középtávú közvetlen eredményekre irányul és általában nem foglalkozik a hosszabbtávú hatásokkal. Márpedig a programok hatékonysága attól függ, hogy mennyire lehet elérni azon célkitűzéseket, amelyek a növekedés előmozdítására és a régió belüli autonóm fejlődésre irányulnak.
- Csak akkor hasonlítja össze a programokat, amikor megvalósításuk már előrehaladt, és ha hatásaik hasonlóak. Ez a helyzet azonban nagyon ritka. Lehetséges-e összehasonlítani úgy új munkahelyeket, hogy nem teszünk megkülönböztetést a stabilitás, a minőség, a megkövetelt képzettség stb. tekintetében?
- Miután az elemzés a programhatásnak a fő célkitűzéssel való összevetésén alapszik, előnye, hogy könnyen érthető megállapításai vannak, amelyek a meghatározó csoportok fő elvárásaira koncentrálnak (beleértve a politikusokat és döntéshozókat).
- Ha az elemzés a kimenetek és a bemenetek közötti viszonylag stabil speciális kapcsolatokon alapszik, könnyebbé válhat a programok tényleges működésének leírása. Ez hasznos lehet a meglévő fejlesztéspolitikák finomítására vagy a jövőbeli beavatkozások hatékonyságának javítására.
- A megfelelő oksági kapcsolatok kialakítása megköveteli a programmenedzserek és az érintettek adatainak részletes ismeretét. Ha ezek hiányoznak - a program és projektmonitoring rendszer nem szolgáltatja őket, - akkor az értékelés keretében

nehézkés primer adatgyűjtést is kell folytatni.

- Ideális esetben ez a technika más technikákkal kombinálva kerül alkalmazásra, így a regionális GDP–vel és a versenyképességgel kapcsolatos hosszú távú hatások is elemzésre kerülnek.

5.2 Összehasonlítás / Benchmarking

Jellemzői:

- Átfogó értékelésre ad lehetőséget
- Alacsony technikai bonyolultság
- Magas költségigény
- Mélyreható (in-depth) értékelést tesz lehetővé
- Előrettekintő használat (ex ante)
- Újszerűen alkalmazott eszköz

Ezt a technikát a '80–as években fejlesztették ki a nagy amerikai elektronikai cégek versenyképességük és a minőség javítása céljából, a japánokkal szemben. A módszer egy adott területen kitűnő hírnévvel rendelkező cégek közötti, bizonyos termelési szegmensek outputjaival és szervezeteivel kapcsolatos információcserén alapszik.

Ez a gyakorlat bekerült a közszférába is, sőt jól használható a beavatkozások folyamatban lévő értékelésében is.

A városvezetés értékelése

Németországban a Bertelsmann-alapítvány szervezett egy versenyt a német városok számára. A program a kijelölt városok által megvalósított közigazgatási reformok minőségét bírálta, összehasonlítva őket három "benchmark"-kal (kiváló eredménnyel).

Ahhoz, hogy az összehasonlításhoz rendelkezésre álljon egy szabvány, az alapítvány felállított egy szakértői panelt, amely meghatározta azon kritériumokat, amelyek szerint a közigazgatási reformok minőségét meg kell ítélni. Ez a zsűri definiálta a "legjobb gyakorlat" fogalmát a kiválasztott kritériumok alapján, azaz meghatározott három várost, az egyiket Új-Zélandon, a másikat Angliában és a harmadikat Svájcban, amelyek jól ismertek közigazgatásuk reformjának eredetiségéről és hatékonyságáról. Mindegyik példaképpül és ún. benchmark-ként (mérceként) szolgált, legalábbis a zsűri által meghatározott kritériumok közül egynek a szempontjából.

A kritériumok a következők:

- a közszolgáltatások kereskedelmivé tételének megoldásai
- a közszolgáltatásoknál alkalmazható minőségstratégia
- a szolgáltatások szervezetével kapcsolatos stratégiai végrehajtók
- pénzügyi végrehajtók.

Eltekintve attól, hogy világos kritériumrendszer állt elő a verseny elbírálására, a benchmarking-technika lehetővé tette, hogy szélesebb skálán értékelhető legyen sok német város közigazgatási reformjának előrehaladása. Ez rávilágított, hogy a német városok mennyire maradtak le az ilyen típusú közigazgatási reformok megvalósítása terén.

Mi az eszköz célja?

A benchmarking célja egy szervezet erősségeinek és gyengéinek azonosítása, összehasonlítva más olyan szervezetekkel, amelyek közismerten a legjobbak az adott területen. Ez a megközelítés a különböző szinteken előálló teljesítmények összehasonlításán alapszik és a választott mércéktől (benchmarks) függ:

Külső mércék – egy szervezet termelői eljárásának különböző funkciói kerülnek összehasonlításra más szervezetek hasonló funkcióival.

Belső mércék – kerülnek alkalmazásra a legjobb gyakorlat tanulmányozására és a szervezeten belüli módszerek javítására. A belső mércét egy ún. szülő szervezet részlegeinél alkalmazzák. Néha ez kevésbé igényes megközelítésnek tűnik, mert olyan összehasonlításokat foglal magában, amelyek viszonylag kis csoportokra vonatkoznak.

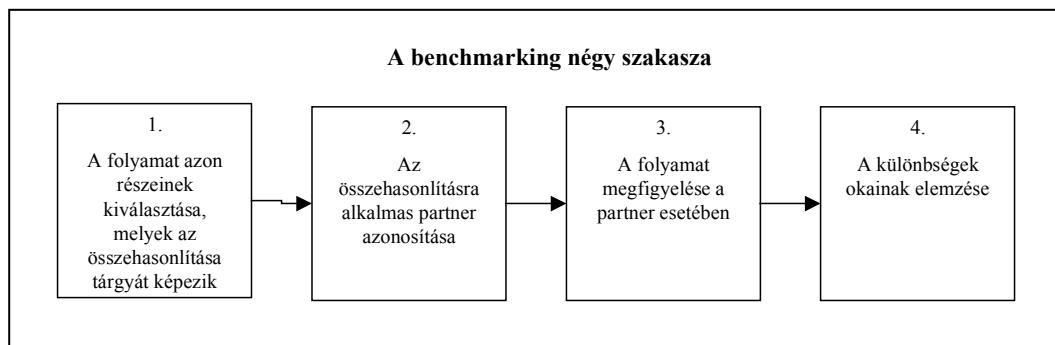
A benchmarking előnye abban rejlik, hogy a termelés logikáját elemi funkciókra bontja szét és ezek mindegyikének teljesítménye összehasonlításra kerül. Ezekről az elemi funkciókról történő információcsere a legkülönbözőbb szervezetek között, illetve azokon belül is lehetővé válik. Ez a megközelítés objektívebb képet ad a szervezetben folyó gyakorlatról, összehasonlítva azt bárki más gyakorlatával. Tanulni lehet mások tapasztalatából, ennek révén terjed a jó gyakorlat. Noha eredetileg ezt a szervezetekre alkalmazták, az intézkedések és projektek értékelésére is alkalmazható.

Milyen esetekben alkalmazható?

Értékelő eszközként a benchmarking az intézkedések értékelésére szolgál. Azonosít intézkedéseket (vagy projekteket), mint legjobbakat (legjobb gyakorlatot) és ezekhez, mint szabványhoz méri az értékelés tárgyát. Lehetővé teszi a program működésének tisztázását, a jellemző intézkedéseket részletesen feltárja és azonosítja egy speciális megközelítés erősségeit és gyengéit.

Jól használható a benchmarking a hatékonyság és hatásosság területén – azaz megállapítható a program minősége – és segíti azon változások véghezvitelét, amelyek az értékelt program keretében ahhoz szükségesek, hogy az összevethető legyen a legjobbal.

Hogyan kell alkalmazni?



A kezdő fázisban azonosítani kell a probléma természetét és világosan ismertetni kell a problémát. Konceptiót kell kidolgozni az elemzendő folyamattal kapcsolatban. A benchmarking révén lehetővé válik, hogy a folyamatnak csak bizonyos részei kerüljenek a fókuszba. Ezeket a probléma természetétől függően kell megválasztani: ezek a benchmark-kritériumok. A második lépésben kerülnek kialakításra a mutatók, amelyek az értékelési kritériumokat teszik mérhetővé.

Az összehasonlítandó szervezetek kiválasztása a kritériumoktól függ. Az összehasonlítható egységeknek nem kell szükségképpen hasonló struktúrával rendelkezniük, de valamilyen szempontból ki kell tűnniük. A benchmarking a kölcsönösségen alapszik. Mindkét félnek nyernie kell belőle – különben elveszti az érdekeltségét. Itt kerül sor magára a benchmarking-ra. Elvégzik a partner szervezetben azonosított kritériumok elemzését, hogy a megvalósított megoldások módszeres összehasonlításával teljesüljenek a kritériumok.

Az elemzés különböző formát ölthet: lehet szemtől szembe jellegű, a szervezet felkérésére, lehet kérdőíves, történhet szakértők vagy az érintett szervezetek tagjainak bevonásával működő panel.

Néha a benchmarking egyszerűen az outputok összehasonlítására szorítkozik. Ekkor az a lényeg, hogy a relatív hatásosságot és eredményt értékeljék – a teljesítményeket osztályozzák. Egyre több szervezetre jellemző, hogy a benchmarking-ot diagnosztikai eszközként alkalmazza, amellyel képessé teszi a programvégrehajtók számára, hogy ne csak megfigyeljék a különbségeket, de elemezzék is ezek hátterét és tanuljanak egymástól stratégiából. Ez utóbbi megközelítés az ún. “folyamat benchmarking” (vagy eljárás benchmarking). Itt elemezni kell a különböző végrehajtói stílusokat, a szervezeti kultúrákat és a környezeti összefüggéseket, amelyek között a programok működnek valamint azokat az eszközöket, amelyek révén a politikákat megvalósítják. Ennek a jelentősége abban áll, hogy képes azonosítani a jó gyakorlatot és adaptálni azt más esetekre.

Sokszor elhangzik, hogy az összehasonlítható környezetekben működő hasonló programok összehasonlítása a legértékesebb, mert ezekben a teljesítmény szélesebb értelemben is összehasonlítható és a hasonló gyakorlatok adaptálása haszonnal jár. Vannak

azonban olyan esetek is, amikor éppen a teljesen különböző szervezetek összehasonlítása vezet jó eredményre. A jó gyakorlati tapasztalatok kicserélése a közszféra és a magánszektor között egyre nagyobb teret nyer. A Strukturális Alapok vonatkozásában a különböző tagállamok hasonló programjaiban, illetve egy tagországban az EU-programok és a hazai programok összehasonlításában kerülhet sor a benchmarking alkalmazására.

A Strukturális Alapok alkalmazásában

Azonosítani kell a jó gyakorlattal jellemezhető projekteket, és ezeket össze kell hasonlítani a Strukturális Alapok keretében megvalósított projektekkel. Ez jelentheti a nemzetközi szervezetekben, egyetemeken vagy egyéb köz- vagy magánszervezetekben való alkalmazást is. Lehetséges alkalmazni továbbá a Strukturális Alapok egy új, a szabályozásra, a stratégiára és a szervezeti felépítésre vonatkozó körének előkészítésében is, de maguknak az értékelő rendszereknek a jobbítására is alkalmas.

Az alkalmazás korlátai és előnyei

- A benchmarking rugalmas módszer, amely szervezeti problémákra vonatkozó megoldások megfogalmazására és azok erősségeinek, valamint gyengéinek megvilágítására is alkalmas.
- Megvalósítása olyan csoportot igényel, amely elég nagy ahhoz, hogy a szervezeten belül elfogadják az eredményeket, de elég kicsi ahhoz, hogy a végrehajtandó változások közepette megmaradjon rugalmassága és adaptivitása, ami nagy intézményekben problémát okozhat.
- Az eljárást szervezeten belül kell kezdeményezni és a szervezetnek magának is részt kell vennie benne. Ha a munka csak formális és külső tanácsadók hajtják végre igazi belső részvétel nélkül, a benchmarking hatása nagyon korlátozott és csekély lesz.
- A partner megválasztása nehézséget okozhat a közszféra-programoknál és lehet, hogy szükségessé válik szakértők alkalmazása a legjobb gyakorlat azonosítása végett. A benchmarkingot sokszor alapozzák a stratégiai információk cseréjére. Ez bizonyos kockázatot rejthet magában ha pl. egy politikai vagy stratégiai szektor kutatóintézetéről van szó.

5.3 Költség-haszon elemzés

Jellemzői:

- Mélyreható (in-depth) értékelést tesz lehetővé
- Közepes technikai bonyolultság
- Közepes költségigény

- Előrettekintő használat (ex ante)
- Bevált eszköz

A költség-haszon elemzés (CBA) a közösségi projektek elemzésére szolgáló eszköz. Célja annak meghatározása, hogy egy projekt megvalósítása kívánatos-e a társadalom, mint egész szempontjából. Ez a technika a projekt valamennyi pozitív és negatív hatását számításba veszi, értékkel ruházza fel és a projekt teljes tartamán keresztül vizsgálja ezeket. A jóváhagyás végett fontos nemcsak a megvalósíthatóság értékelése, de az alternatív megoldások értékelése is, hogy ki lehessen választani a közösség számára legmegfelelőbb változatot.

Használata a '60-as években vált általánossá az USA-ban. Döntéshozó eszközként alkalmazható egy projekt elbírálására a lehetőségek figyelembe vételével. Ma a CBA jelentős szerepet játszik a nagyléptékű, pl. nagyobb infrastrukturális projektek értékelésében.

Nagysebességű vasúti összeköttetés Madrid és Sevilla között

Ez a speciális vonat (AVE) 1992-ben készült el és építése folyamán több technológiai lehetőség adódott. Választani kellett egy speciális infrastruktúrát igénylő komplett nagysebességű vonat és egy lassúbb (AVE), kevésbé infrastruktúra-igényes megoldás között.

A CBA-t visszamenőlegesen alkalmazták számításba véve a költség- és tarifastruktúrát 1987-től. A következőket vették figyelembe:

- a spanyol és az európai adófizetők költsége*
- az utasok költsége*
- vasút menti népesség környezetszennyezési terhe költségben kifejezve*
- utasok időmegtakarítása – pénzben kifejezve*

Feltéve, hogy a költségek főleg az építés idejére koncentrálnak és a haszon hosszabb időn keresztül jelentkezik, valamennyi költséget és hasznot a nettó jelenérték alapján számoltak. A tanulmány a projektet visszamenőlegesen jóváhagyta kimutatva, hogy a haszon, egészében tekintve nagyobb volt, mint a költség.

Mi az eszköz célja?

A CBA főleg a közösségi projektek hatásainak összehasonlítására szolgál a teljes élet-tartam folyamán, ha ezek a hatások pénzben kifejezhetők.

Milyen esetekben alkalmazhatók?

A CBA széles körben elterjedt a közlekedési-infrastruktúrák terén. Akkor használják, ha a várható hatások túlmutatnak a magánszférán, bonyolultak és heterogén népességet érintenek. Olyan projekteknél használják, amelyekben az érintettek és azok akik a projekt következtében hátrányt szenvednek, azonosíthatók; továbbá olyan projekteknél,

amelyekben valamennyi hatás, - a piachoz nem tartozó hatások is - azonosítható és pénzben kifejezhető.

Hogyan kell megvalósítani?

1. A projekt és költségeinek meghatározása

A projektet el kell helyezni az összefüggésrendszerben. Ekkor kell a projekt megvalósításával kapcsolatos belső korlátokat feltárni és a különböző lehetséges variációkat és a projekt-idő összefüggéseit vizsgálni. Ekkor kell a költségeket is meghatározni, ahol lehetséges, akár fiktív árak feltételezésével (pl. a képzetlen munkaerő fiktív ára zérus, ha a munkanélküliség nagy).

A CBA négy “változó” (x) kategóriája:

Költségek (C)

Nem csak a pénzügyi, hanem a társadalmi költségeket is figyelembe kell venni (pl. a bérbe adott telek valós költsége – amit egy közintézmény ingyenesen használ).

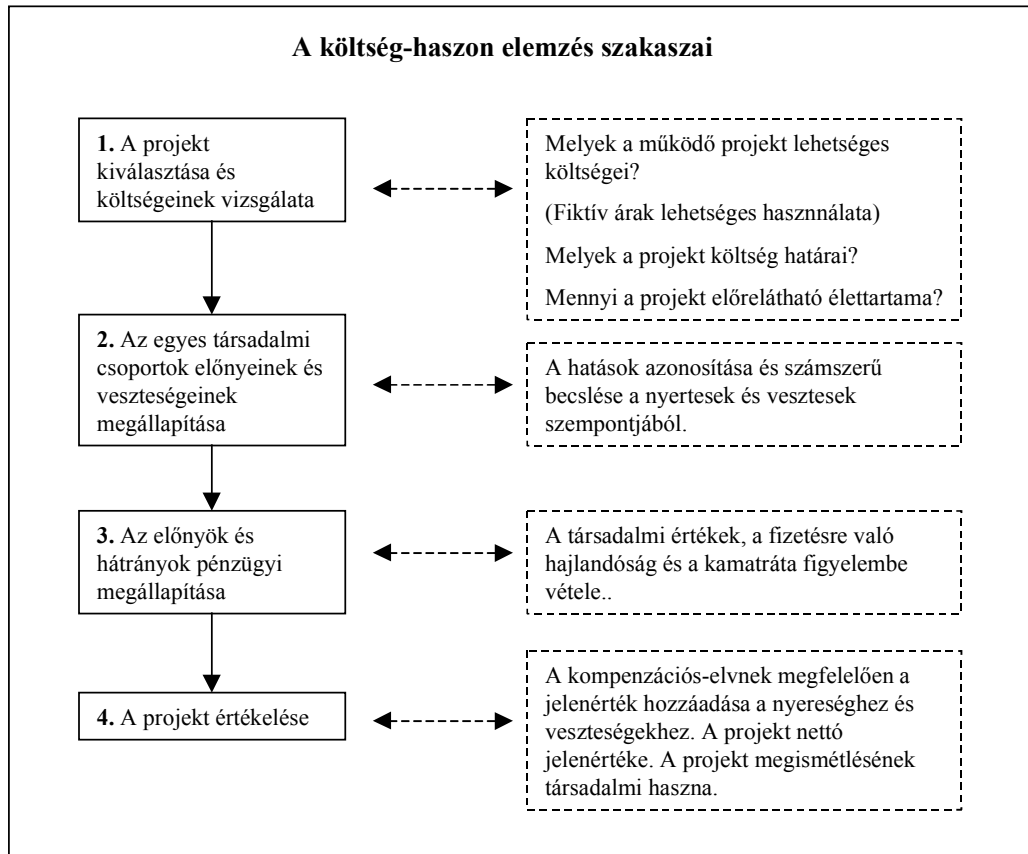
Haszon (B)

Mind a szigorúan gazdasági, mind a társadalmi hatások számításba veendőek (pl. kisebb zsúfoltság az új magasvasút révén).

Idő (t)

Miután minden beruházásra jellemző egy élettartam, fontos az elemzést a projekt teljes jövőbeli időtartamára kiterjeszteni (pl. a kórház működésének minden éve) – magát az időt az élettartam korlátozza, ami egyenlő “N” –el (pl. az infrastruktúrájánál ez 20 év, a termelő beruházásnál 10 év).

Amortizáció (r) Miután a költségek és hasznok az időben szétterülve jelentkeznek, lényeges a teljes amortizációs értéket számolni (pl. egy előny a folyóáron, de ezzel nem lehet összehasonlítani egy másik időperiódus árát az infláció miatt).



2. A projekt előnyeinek és hátrányainak azonosítása

Azt kell vizsgálni, hogy az előnyök és hátrányok hogyan érintik a társadalom különböző csoportjait (pl. az új vasút mennyi időmegtakarítást jelent). A CBA két pontban alapvetően különbözik a magánprojektektől értékelésétől:

- A társadalom valamennyi tagjának költségeit és hasznait figyelembe kell venni, nemcsak a megvalósítók kiadásait és bevételeit.
- A megtérülés társadalmi rátája lényegesen különbözhet egy magánbefektetés megtérülési rátájától. A kiadások ugyanis a társadalomra negatív, de pozitív hatást is gyakorolhatnak. Például a közlekedési-infrastruktúra feljavítása következtében kevesebb lesz a baleset, időmegtakarítás következik be, csökkennek a szállítási költségek és csökken a környezet szennyezés. Ez mindenkinek hasznos, holott nem mindenki járult hozzá a projekt megvalósításához.

3. Az előnyök és a hátrányok pénzben való kifejezése (monetarizálása)

Ez nem azonos a költségek megállapításával. A pénzbeli érték minden hatáshoz hozzárendelendő (akár pozitív, akár negatív), de a fő hatások kívül esnek a piaci viszonyokon. A költség-haszon elemzés alapelve, hogy mindennek azzal arányos értéket kell tulajdonítani, amennyit hajlandók volnának fizetni érte, vagy azért, hogy elmaradjon, attól függően, hogy élvezői vagy károsultjai a beavatkozásnak. Pl. egy utas hajlandó

100 Eurot fizetni, hogy egy órát megtakarítson, egy lakos hajlandó 10.000 Eurot fizetni, hogy kisebb legyen a környezetszennyezés, stb. Ha az előnyök és hátrányok nem értékelhetők a fizetési hajlandóság alapján (mert pl. mi az értéke az emberi életnek? A tudásnak? stb.), akkor az ún. társadalmi értéket kell alkalmazni. Az előnyök és hátrányok az időben elosztva jelentkeznek. Ezért maga az idő is egy társadalmi értéket képvisel - ez az amortizációs ráta.

4. A projekt értékelése

A fenti lépések után megkezdődhet az értékelés: a projektet el kell bírálni. Ekkor a kompenzációs alapelvet kell alkalmazni. Ha a projekt jól meg volt alapozva, a nyerteseknek képesnek kell lenniük a vesztesek kompenzálására. Ez annyit jelent, hogy a hátrányok és a költségek pénzben kifejezett értékének nem szabad túllépnie az előnyök pénzben kifejezett értékét. Ez az alapelv nyilvánvalóan absztrakt. – igazi kompenzáció soha sem kerül kifizetésre. Miután a CBA eredményei jelentősen különbözhetnek a munkahipotézisektől függően, szükséges a projekt teljes értékelését egy érzékenységelemzéssel kiegészíteni. Ezzel állapítható meg, hogy a projekt profitabilitását mennyire befolyásolják a lényeges változók variációi.

A projekt záró értékelését két mutató foglalja össze:

A projekt megvalósításának nettó jelenértéke, ami nem lehet több mint a hasznok és a projekt megvalósításának társadalmi-gazdasági költsége közötti különbség. Ezt a különbséget a projekt megvalósítása során az eltelt idő és az amortizációs ráta alapján összehasonlítható változók révén számítják ki.

A projekt belső megtérülési rátája esetében meg kell határozni azon amortizációs rátát, amelynél a projekt nettó jelenértéke zérus és így válik lehetségessé a projekt társadalmi hasznának az értékelése.

A Strukturális Alapok alkalmazásában

A költség-haszon elemzést nagy projekteknél használják. A nagyobb európai projekteknél kötelező alkalmazni az ex ante értékelésnél. Mielőtt bármilyen döntés a projekt finanszírozásával kapcsolatban a Bizottságnál megszületne, a tagországoknak el kell végezniük az előzetes CBA-t, ettől eltekintve ezt a technikát nemigen alkalmazzák.

Az 1989–93-as időszakra a Strukturális Alapok által finanszírozott nagyobb projektek belső gazdasági megtérülési rátája a következő volt:

Szektorok	Átlagos ráta	Projektek száma
Energia	13,7	5
Víz és környezet	21,7	21
Szállítás	19,2	63
Ipar	18,4	14
Egyéb szolgáltatás	18,7	5
Összes	19,3	108

Az alkalmazás korlátai és előnyei

- A CBA kidolgozása rákényszeríti a tervezőket, hogy feltegyenek lényeges kérdéseket – Kik vannak érintve? Melyek az előnyök és hátrányok? Ki a nyertesek és a vesztesek és miért? – mindez segíti a projekttel kapcsolatos tisztánlátást.
- A CBA szükségessé teszi a hatások világos megfogalmazását. Ugyanakkor nem szolgálhat a hatások elemzésére, erre később megfelelő technikák segítségével kerülhet sor.
- Nem mindig lehetséges bizonyos előnyök és hátrányok megbízható pénzügyi értékkel való felruházása.
- A CBA nem közvetlenül veszi figyelembe a politikai célokat – holott ez igen lényeges.
- Egy nagy projekt teljes komplexitásának, az érintett embereknek, a hatások definíciójának, a közvetett hatások feltárásának, stb. figyelembevétele. És végül az előnyök és költségek számszerűsítése nagyon nehéz feladat. A kompenzáció elve soha nem kap tényleges realitást, ez inkább egy elméleti alapot jelent.

Mélyreható vizsgálat – az eszköz hozzájárulása a projektértékeléshez

Miután a projekt célkitűzései világosak, a megvalósíthatósága reális és az alternatívák is végiggondoltak; az értékelő csoport megkezdheti a munkát.

Kezdetüket veszik a projekt mennyiségi elemzésének különböző fázisai: pénzügyi elemzés, költséghaszon-elemzés és érzékenységi-elemzés. Az alábbiakban néhány nagyobb, a Strukturális Alapok által finanszírozott projekt elemzésének alapjai kerülnek vázlatos ismertetésre.

1. Pénzügyi elemzés

A beruházási projekt pénzügyi elemzésében a programozás, a várható bevételek és kiadások, valamint amennyire csak lehetséges, a projekt megvalósításának és végrehajtásának éves input-output adatai alapján legyenek figyelembe véve. Ez a megközelítés a projekt pénzügyi súlyának értékelésében hasznos és biztosítja, hogy a likviditás hiánya ne okozzon problémát. Ez azon alapszik, hogy a CBA kidolgozásakor számos különféle tényező vettek figyelembe.

A projekt nettó jelenértékének értékelésében az értékeket a jövőbeli pénzügyi inputok (I) és outputok (O) (ideértve a periódus végén a beruházás maradvány értéke is) (r) amortizációs rátájával kell számolni .

$$\text{VFAN} = (I_0 - O_0) + (I_1 - O_1)/(1+r) + (I_2 - O_2)/(1+r)^2 + \dots + (O_n - O_n)/(1+r)^2$$

Az amortizációs ráta a tőkeköltséget jelenti, azaz a befektetett tőke gazdasági értékét optimális alternatíva esetén. Ez a gyakorlatban egyenlő a befektetett tőke hosszú távú megtérülési rátájával a pénzügyi piacokon. Néha az amortizációs rátát önkényesen választják meg. Több projekt összehasonlításakor hasznos a belső pénzügyi megtérülési

ráta alkalmazása (rr), ami az “r” értéke abban az esetben, amikor teljesül az alábbi egyenlet:

$$\text{VFAN} = 0$$

A közösségi beavatkozások esetében gyakran gyengék a megtérülési ráták, sőt negatívak, ami számos tényezővel magyarázható, beleértve az ártorzulásokat, az ármegállapítási problémákat és a külső hatásokat. Következésképpen az elemzést az indoklás céljából nem csak a pénzügyi, hanem más kritériumokra is ki kell terjeszteni. Ehhez a projekt valamennyi költségének és hasznának azonosítására és pénzügyi értékelésére szükség van.

2. Költség-haszon elemzés

Hasonlóan a pénzügyi elemzéshez, a gazdasági nettó jelenérték a következő képlettel számítható:

$$\text{VEAN} = (B_0 - C_0) + (B_1 - C_1)/(1+r) + (B_2 - C_2)/(1+r)^2 + \dots + (B_n - C_n)/(1+r)^n$$

Ahol B_i valamennyi hasznot jelenti az i periódus alatt, C_i pedig valamennyi költséget jelenti ugyanazon periódus alatt. Ha a nettó jelenérték nagyobb zérónál, akkor az értékelés pozitív. Az r együttható a társadalmi amortizációs rátát jelenti és ebben az esetben a nulladik évre van definiálva. A néhány jelentősebb első és második generációs európai projekt elemzésénél a leszámítolási ráta 3–10 % volt, de általában az 5 % javasolt.

A pénzügyi elemzés analógiájára, a belső gazdasági megtérülési ráta “rr” azonos “r” – el, ha teljesül, hogy

$$\text{VEAN} = 0$$

Miután minden költség és haszon nem alakítható pénzbeli értéké, az elemzést ki kell egészíteni a nem számszerűsíthető elemek mélyreható elemzésével.

3. Az érzékenység és kockázat elemzése

Esettől függően, a CBA eredményei rendkívül érzékenyek lehetnek a munkahipotézisekre. Az érzékenységvizsgálat több változó értékének variálásával dolgozik, vizsgálja a munkahipotézis változásainak hatását a megtérülési rátára és ahol ez jelentős, ott az adott változó mérésének megbízhatóságát javítani kell.

Amennyire a magán CBA, úgy a közszféra CBA is tartalmaz bizonytalanságokat. Mivel a CBA azon a feltevésen alapszik, hogy a projekt hatásait előre meg lehet becsülni, ezért lényeges az ezzel járó kockázat vizsgálata. A kockázatelemzést a lényeges változók alternatív értékeire vonatkozó valószínűségi viszonyok vizsgálatával végzik. Így olyan értékelési eredmény is születhet, amely az elvártnál kisebb. A döntéshozóknak kell meghozni a végső döntést a kockázatok ismeretében.

Európai projektek megtérülési rátája

Szektorok	Középtáv	Projektek száma	Átlagos belső pénzügyi megtérülési ráta	Projektek száma	Átlagos gazdasági megtérülési ráta	Projektek száma
Energia	24,7	9	7,0	6	12,9	6
Víz és környezet	29,1	47	- 0,1	15	15,8	51
Szállítás	26,6	127	6,5	55	17,1	152
Ipar	8,8	96	19,0	68	18,4	14
Egyéb szolgáltatások	14,2	10	4,2	5	16,3	10
Összes	20,1	289	11,5	149	16,8	233

Az 1989–93-as és 1994–99-es programidőszakra az első és második generációs programoknak megfelelően, a középtávon (a projekt gazdasági élettartama), az átlag belső pénzügyi megtérülési ráta és az átlag gazdasági megtérülési ráta, 400 nagyobb, a Strukturális Alapok által finanszírozott projekt esetében került vizsgálatra. Ez a nagyon tanulságos szintézis lehetővé teszi, hogy a CBA legfontosabb jellemzői a nagy projektek elemzésében ki legyenek használva.

Az első megállapítás, hogy a projektek élettartama támaterülettől függően jelentősen különbözik, ez az érték az ipari infrastruktúrában megfigyelt 9 évtől, a környezeti infrastruktúrára jellemző 30 évig terjed (az átlagos érték 20 év).

Második megállapítás, hogy a belső pénzügyi megtérülési ráta meghatározása révén a projekt egész élettartamán át jelentkező igények kerülnek meghatározásra. Ez a pénzügyi elemzés a beruházások programozásában is nagyon hasznos. Míg a pénzügyi megtérülési ráta magas a termelő infrastruktúrában, amely általában lényeges bevételekkel jár (bérletek vagy tulajdon és létesítmény eladás, a szolgáltatások eladási ára, stb.) és általában kb. 19%, a környezeti létesítmények pénzügyi megtérülési rátája, amely ritkán piaci jellegű, nagyon alacsony (- 0,1 % átlagosan). A pénzügyi programozás még fontosabbá válik az alacsony megtérülési rátával jellemezhető projektek esetében amikor a kérdés a projekt kivihetősége és valós hatása a költségvetésre.

A harmadik megállapítás, hogy a költségek és a projekt társadalmi-gazdasági hasznainak elemzését használják fel a valós gazdasági érték, valamint a gazdasághoz és a társadalmi jóléthez való tényleges hozzájárulás értékelésekor – ami a CBA lényegi célja. Azonnal észrevehető, hogy a belső gazdasági megtérülési ráta jelentősen különbözik a belső pénzügyi megtérülési rátától. A Strukturális Alapok által társfinanszírozott projekteknél az átlagos belső gazdasági megtérülési ráta az energiaszektor 12,9%-a és az ipari szektor 18,4%-a között változik. Ezek a számok rámutatnak a költség-haszon elemzés előnyére, vagyis, hogy lehetővé válik az elemzés kiterjesztése a pénzügyi elemzés szigorú keretein túl, a projekt által generált külső hatásokra is.

IV. JAVASLATOK AZ ESZKÖZÖK KIVÁLASZTÁSÁRA ÉS ÖSSZEÁLLÍTÁSÁRA

Minden speciális értékeléshez a legmegfelelőbb eszközt kell kiválasztani. Ez a fejezet az értékelések tervezői számára nyújt segítséget, négy tipikus helyzet ismertetésével.

1. a multiszektorális program előretekintő (ex ante) vizsgálata
2. a multiszektorális program visszatekintő (ex post) vizsgálata
3. az előretekintő elemzés mélyreható (in-depth) vizsgálata
4. a visszatekintő elemzés mélyreható (in-depth) vizsgálata.

Mind a négy helyzetben áttekintésre kerülnek a fentebb tárgyalt eszközök sajátosságai. Ugyanazon értékelésen belül több eszköz összeállítására történik javaslat.

1. A LEGMEGFELELŐBB ESZKÖZÖK KIVÁLASZTÁSA

Az azonosítást esetalapon kell végezni, tekintetbe kell venni az értékelendő célkitűzések természetét és mindenképp előtt válaszolni kell a Megbízó által feltett kérdésekre, ezért nincs mód valamiféle általános recept alkalmazására. Bizonyos tipikus esetek ismertetése azonban segítségül szolgálhat. Az értékelendő célkitűzés lehet egy teljes multiszektoriális program, de lehet egy kevésbé fontos kérdés, amelyet mélyebben meg kell vizsgálni.

Az eszközök megválasztása szempontjából az is fontos, hogy a feltett kérdés idődimenziója is figyelembe legyen véve. Előre vagy visszatekintő legyen az elemzés? Egy elemzés akkor visszatekintő, ha a válaszokat a területen meglévő hatások megfigyelése útján meg lehet adni. Ez az ún. ex post értékelés.

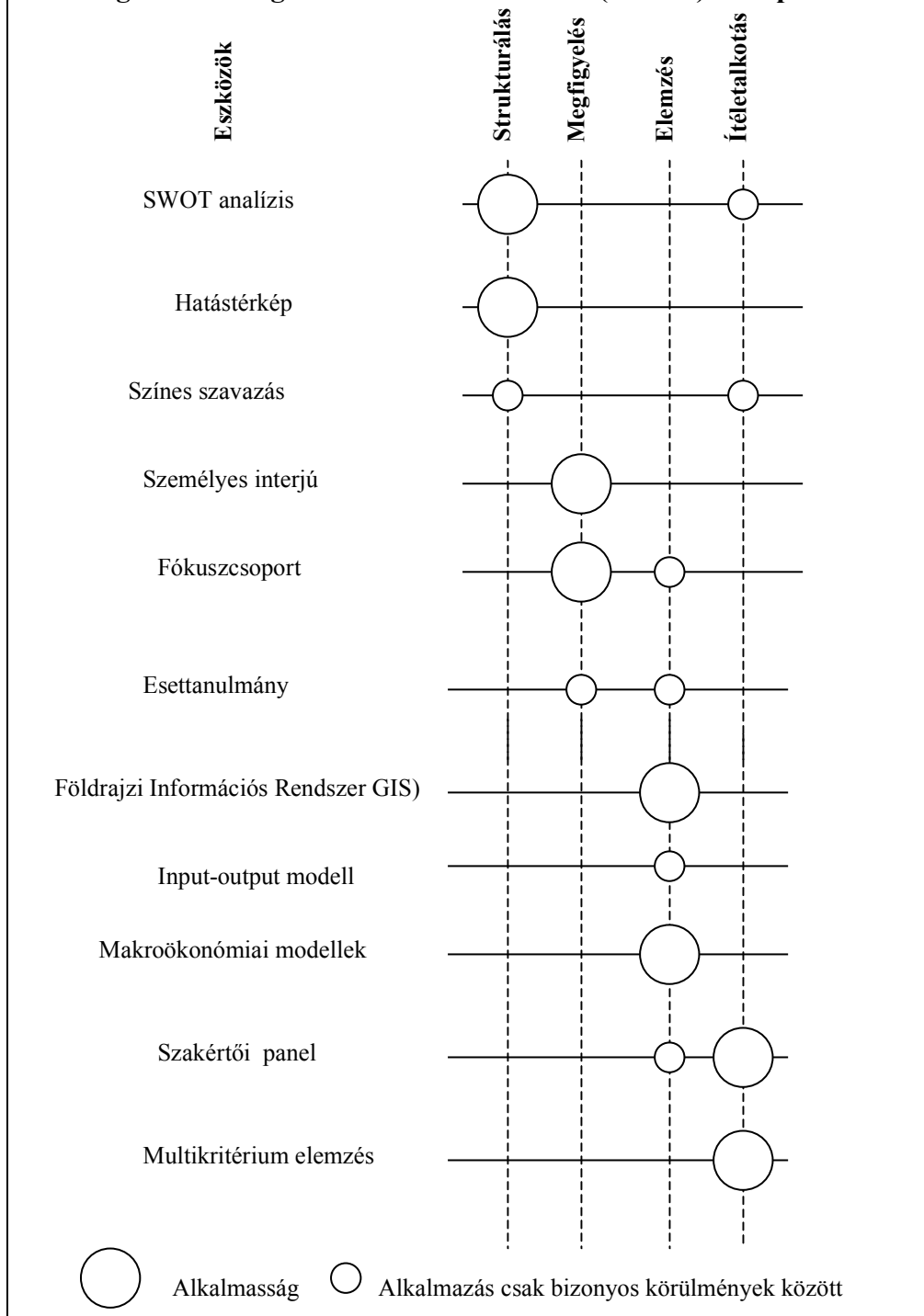
Az előrettekintő, ún. ex ante értékelés épp az ellenkező eset. A közbeni értékelésben keveredhet az előrettekintő elemzés (pl. mi a már kiválasztott projektek várható hatása?) és a visszatekintő elemzés (pl. mik az első elért eredmények?) Ezen megkülönböztetések kombinációja teszi lehetővé a táblázatban ismertetett helyzetek értékelésének meghatározását.

Tipikus értékelési helyzetek		
	Előrettekintő értékelés (ex ante)	Visszatekintő értékelés (ex post)
Multiszektoriális program átfogó értékelése	például regionális programok vagy CSF ex ante or közbeni értékelése	például regionális programok vagy CSF közbeni vagy ex post értékelése
Az értékelési kérdés mélyreható (in-depht) elemzése	például intézkedések vagy ágazati programok ex ante vagy közbeni értékelése	például intézkedések vagy ágazati programok közbeni vagy ex post értékelése

Az alábbi irányelvek segítenek a megfelelő eszközök kiválasztásában – a fentebb ismertetett eszközök közül.

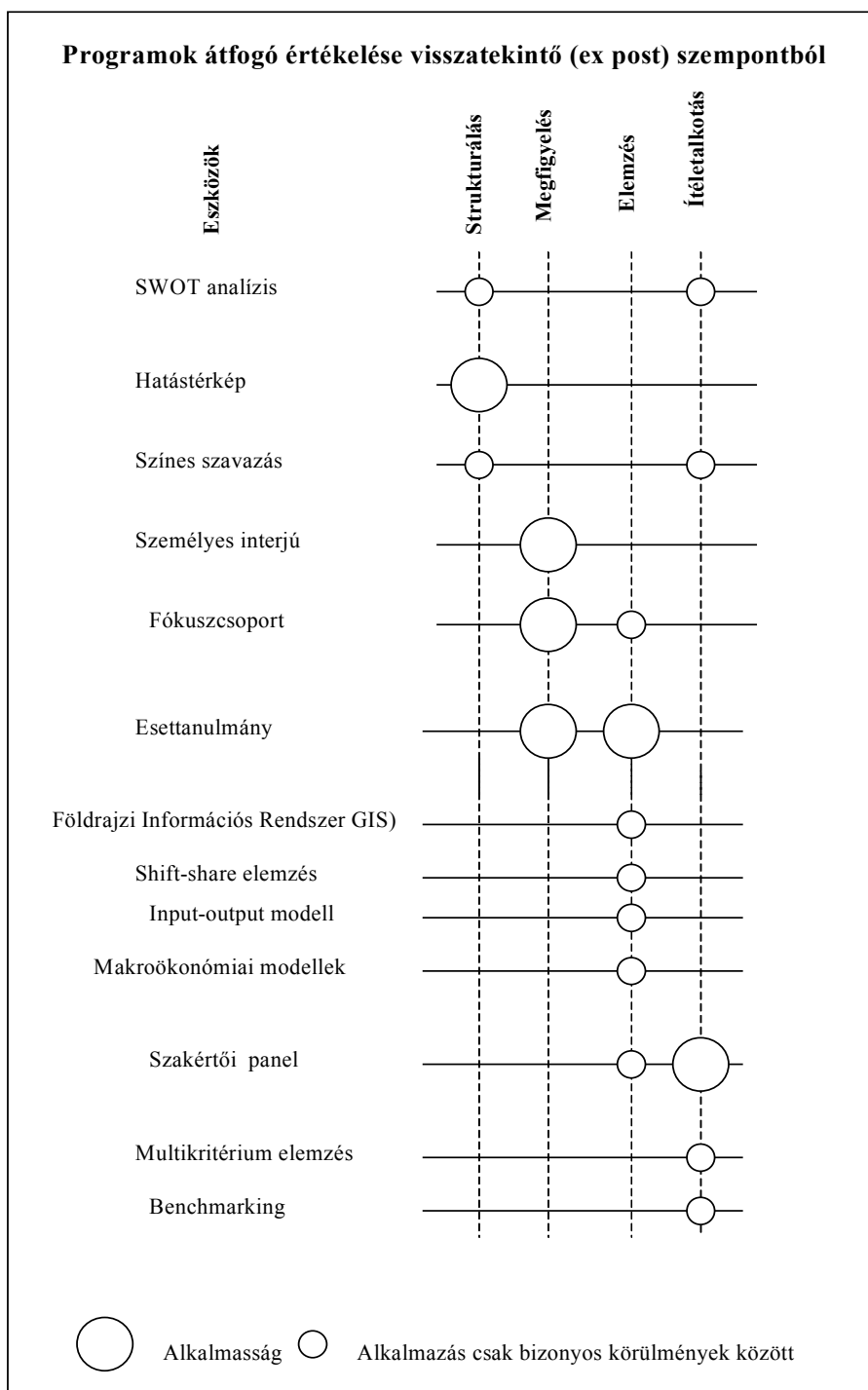
Az itt ismertetett módszer könnyen kiterjeszhető más eszközökre is. Nem javasolható bármilyen eszköznek a módszeres alkalmazása egy speciális helyzetre, hanem több eszköz közül mindig azokat kell alkalmazni (vagy azt az egyet), amelyek a legjobban megfelelnek az adott célnak.

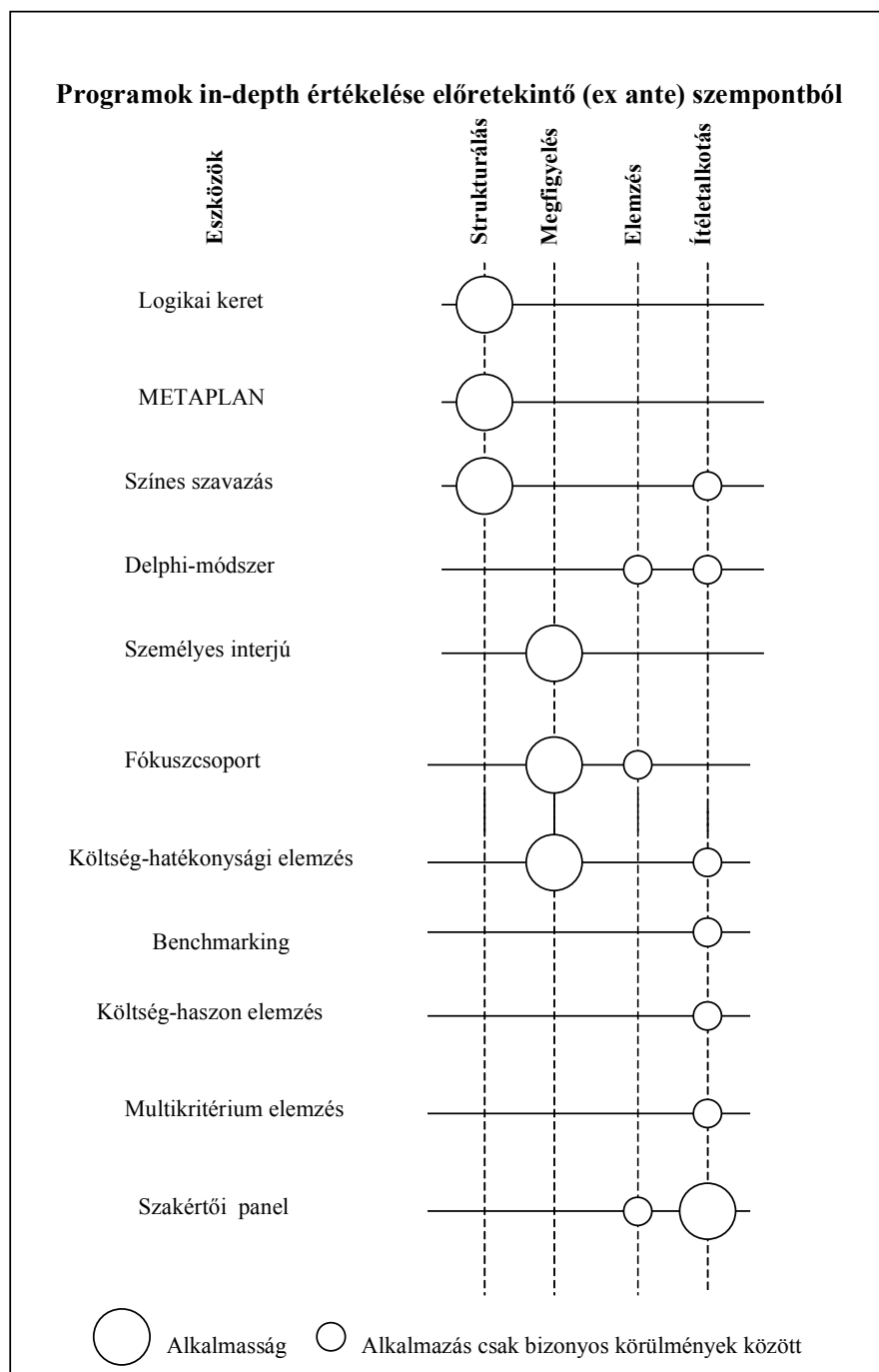
Programok átfogó értékelése előrettekintő (ex ante) szempontból



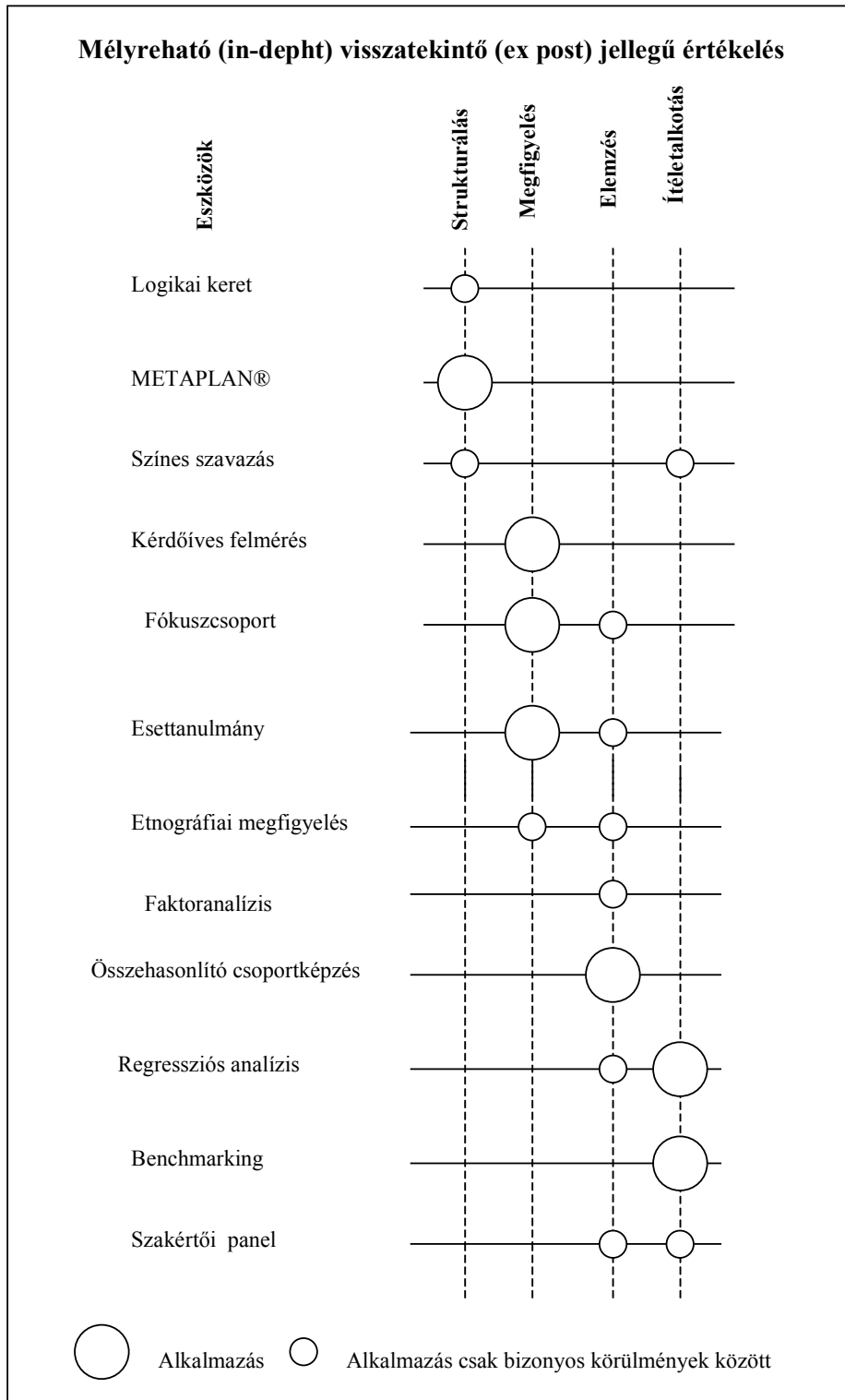
Az értékelésnek biztosítania kell azt, hogy a tervezett program célkitűzései valóban jól indokolhatók, világosak, arányosak és logikusak legyenek a tervezett tevékenységek vonatkozásában. Ha szükséges, az értékelés tartalmazhat helyszíni ellenőrző megfigyeléseket is. Tartalmazhat hatás-előrejelzést is, főleg ha ezzel a célkitűzések számszerűsítését segíti. Az ilyen típusú értékelés garantálja az eszközök hasznát, ha megfelelő pénz és idő áll rendelkezésre.

Ebben a helyzetben az értékelésnek megfigyelni, elemezni és bírálnia kell a program hatásait. Számos ilyen, a program összetevőitől függő hatás van, amelyek számos különböző folyamat eredményei. Továbbá, az értékelésnek figyelembe kell vennie a partnerek különböző szempontjait. Ez korlátokat szabhat, amelyek komoly mértékben befolyásolhatják az eszközök megválasztását.





Ebben a helyzetben egy komplex program egy részét vizsgálják alaposabban. Ez az egyszerű beavatkozás esetének felel meg, amely hasonló tevékenységekből áll, viszonylag homogén népeiségre irányul és egy elsődleges célkitűzése van. Az ilyen helyzetekben általában használatos ex ante elemzések vizsgálják a tervezett beavatkozás megvalósíthatóságát, és relevanciáját. Következésképpen az értékelés célja, hogy világossá tegye, hogy miképpen fogja ez a beavatkozás a kívánt hatásokat elérni és milyen mértékben fognak ezek a hatások valós igényeket kielégíteni.



Ebben a helyzetben az értékelésnek meg kell figyelnie, elemeznie és bírálnia az elért hatásokat. Néhány hatásról van szó, amelyek felvázolható folyamatok révén jöttek létre, ezért lehetséges mélyreható elemzést végezni. Időt kell szánni a megfelelő benchmarking vizsgálatoknak is, hogy megítélhető legyen, hogy az elért hatások elégségesek-e vagy sem. Ebben a helyzetben a klasszikus értékelő eszközök alkalmazhatók.

2. JAVASLATOK TÖBB, KÜLÖNBÖZŐ ESZKÖZ EGYÜTTES ALKALMAZÁSÁRA

Az eszközök összeállításának menete

Az eszközök választéka és összeállításuk általában próbálkozások útján zajlik (try and error). Az értékelés jellegétől (multiszektorális vagy egyszerű program) és az elemzés típusától (ex ante vagy ex post) függően javasolhatók eszközök. A következő irányelvek segíthetik a kiválasztást:

- Először egy ideiglenes módszert kell választani és a megfelelőséget a következő kérdésekkel kell ellenőrizni: kell-e mind a nyolc standard értékelési funkció? Vannak-e irreleváns funkciók? Vannak-e olyan funkciók, amelyekről elfeledkeztek?
- Milyen eszközök lettek kiválasztva? Ezek milyen funkciókat szolgáltatnak? Jól illeszkednek-e a releváns funkciókhoz? Megfelelnek-e a szükséges eljárásoknak?
- Maga a módszer mennyire alkalmas és homogén?

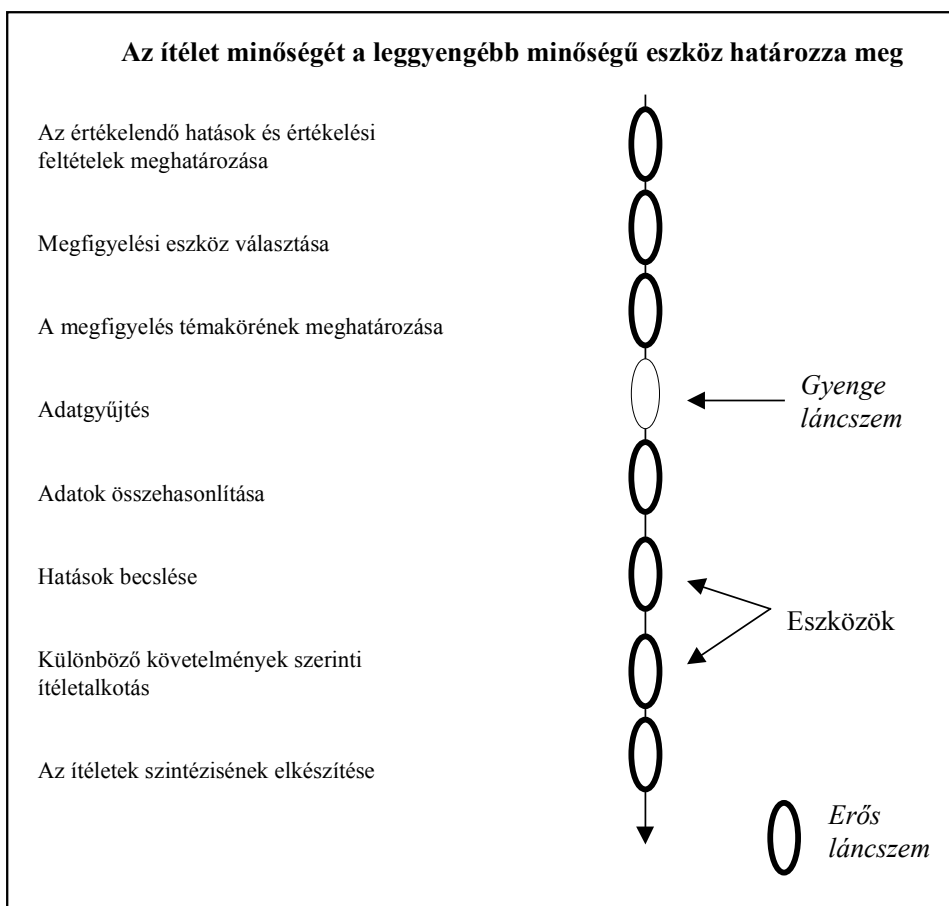
Az utolsó kérdés talán a legfontosabb, mert az értékelési módszer egy lánchoz hasonlítható. Minden funkció egy láncszem és a lánc tartóssága attól függ, hogy megfelelő módon hozták-e létre. Ez a metafora rávilágít az egyetlen értékelési módszerbe épített különböző eszközök egymástól való függőségére.

Az egész lánc olyan mértékben vehető igénybe, amennyire a leggyengébb láncszeme. Nincs értelme bonyolult és költséges eszközöket alkalmazni a hatások elemzésére akkor, ha az adatok alacsony színvonalon lettek gyűjtve. Az értékelő módszer alkalmassága csak részben függ a használt eszközök minőségétől. Nem attól lesz egy értékelés jó, hogy magas technikai színvonalon hajtottak végre bizonyos funkciókat, hanem inkább attól, hogy kiegyensúlyozott színvonalon folytak a vizsgálatok. Amikor tehát az ideiglenes értékelési módszert megalkotjuk, lényeges ellenőrizni, hogy van-e esetleg gyenge láncszem benne.

Ezután meg lehet alkotni az értékelési módszert a minél sikeresebb eredmény érdekében – végül a következő követelményeknek kell eleget tenni:

- minden releváns funkció rendelkezésre áll;
- a kiválasztott eszközök illeszkednek a helyzethez és szükséges funkciókhoz;
- a létrehozott módszer homogén és nincsenek benne gyenge pontok;
- a választott módszer megfelel az értékelés költség és idő korlátainak.

Nem lehet sok bonyolult eszközt választani, ha az idő és a költségvetés korlátai szigorúak. A realitás megköveteli, hogy a módszer mind erejét, mind költségét illetően azzal legyen arányos, amilyen fontosságot az értékelést kérők tulajdonítanak neki. Ha a javasolt módszer nem reális, ki kell hagyni bizonyos eszközöket vagy helyettesíteni kell őket másokkal.



Gyakran elfeledkeznek arról a problémáról, hogy a módszernek nem minden értékelésre kell alkalmasnak lennie, hanem minden kérdésre választ kell adnia, ami egyetlen értékelésen belül felmerül. Tételezzük fel, hogy egy értékelésben a következő két kérdés merül fel:

- A** Elégséges-e a program hatása a régió munkanélküliségének csökkentése érdekében?
- B** A program mely intézkedései tekinthetők a leghatékonyabbnak a munkahelyteremtés tekintetében – és miért?

Az "A" kérdés megválaszolásához meg kell vizsgálni valamennyi intézkedés hatását – ha szükséges, egy gazdasági modellt is fel kell használni. Másrészt, a "B" kérdés megválaszolásában kedvezőbb egy megfigyelésen és főleg a munkahelyteremtésben sikeres projektek elemzésén alapuló módszer (esettanulmány) alkalmazása. Néha egyetlen módszer már alkalmas két vagy több kérdés megválaszolására, de a válaszok általában nem lesznek egyenszilárdságúak. Ezért egy értékelés költségei a tematikában meghatározott megválaszolendő kérdések számával arányosan nőnek.

Három példa az eszközök összeállítására

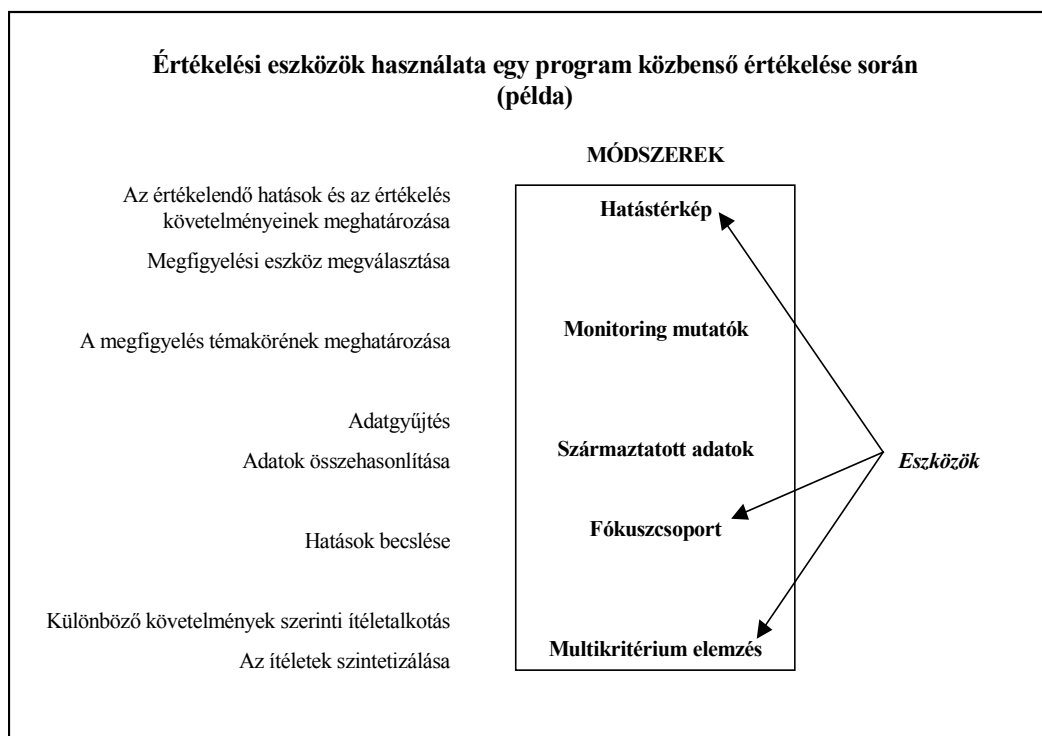
Az alábbi három javaslat valódi, a MEANS-ben már ismertetett példákon alapszik.

Első példa

A Hainaut tartomány (Belgium) regionális fejlesztési program (ld. multikritérium elemzés). Ez az időközi értékelés azt a célt szolgálta, hogy összehasonlítsák a program intézkedéseinek a hatékonyságát. Végül a multikritérium elemzést használták a bíráló elkészítéséhez. A bíráló valamennyi intézkedés hatásának minőségi értékelésén nyugodott.

A hatások értékelésére a módszert a következő módon fejleszthették volna:

- hatástérképet alkalmaztak a hatások tisztázására;
- összegyűjtötték minden értékelt intézkedésre vonatkozóan a mutatókat és a másodlagos adatokat;
- egy vagy több fókuszcsoportot hoztak létre minden értékelt intézkedés értékelésére, illetve a hatások minőségi értékelésére;
- Összehasonlították az intézkedéseket a szintetizált bírálókkal a multikritérium elemzés segítségével.



Második példa

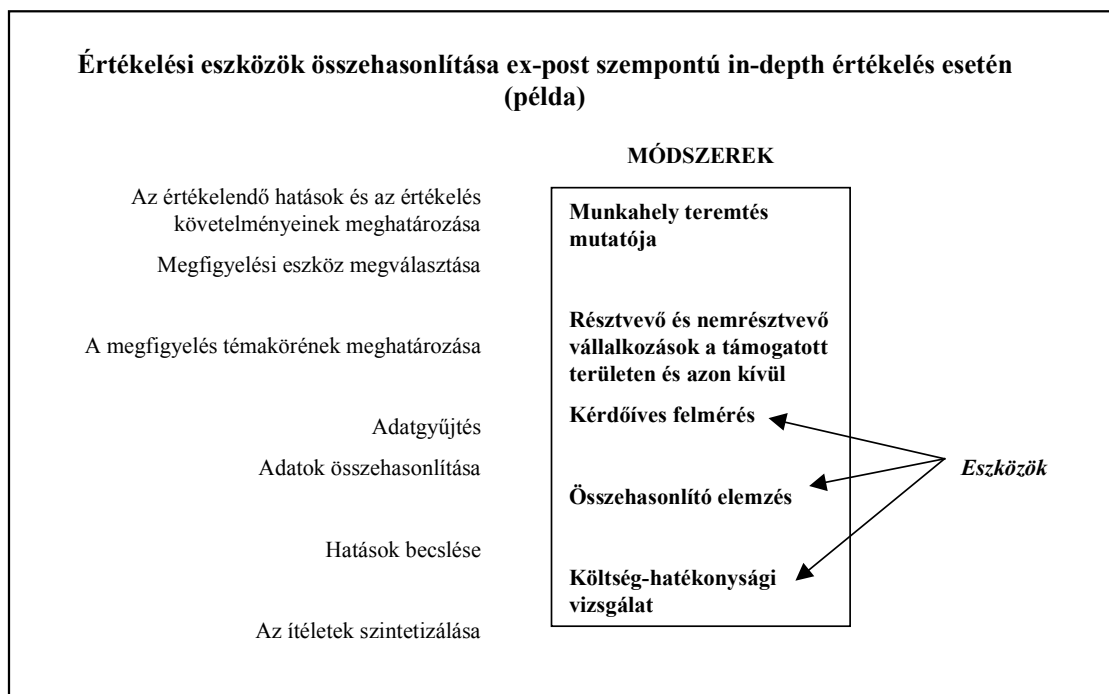
Ez a már ismertetett walesi munkahely-teremtési programra vonatkozik, aminek ex post értékelési célja egy bizonyos hatás mélyreható (in-depth) elemzése volt. Kiadtak egy felmérő kérdőívet a támogatott üzletekre vonatkozóan, amelynek a segítségével kiszámították a külső tényezőknek tulajdonítható hatást és az elmozdulási-hatásokat, továbbá elvégeztek egy költséghatékonysági elemzést, amelynek révén meg lehetett ítélni a program hatékonyságát, összehasonlítva azt egy hasonló skót programmal. Az értékelés gyenge láncszemeit valószínűleg a külső tényezőknek tulajdonítható hatás és a hatékonysági összehasonlítás képezték.

A gyenge láncszemek megerősítése végett a módszert a következő módon javíthatták volna:

A megfigyelt területet három csoportra lehet osztani: a walesi támogatott vállalkozások, a nem walesi, más, hatékonyak ítélt programok által támogatott és olyan walesi vállalkozások, amelyeket a program nem érintett.

- Adatgyűjtés kérdőív révén;
- A hatások értékelése összehasonlító csoportképzés révén;
- Költséghatékonysági elemzés és bírálat a sikeres programok vonatkozásában.

Ez a módszer természetesen jóval költségesebb lett volna.



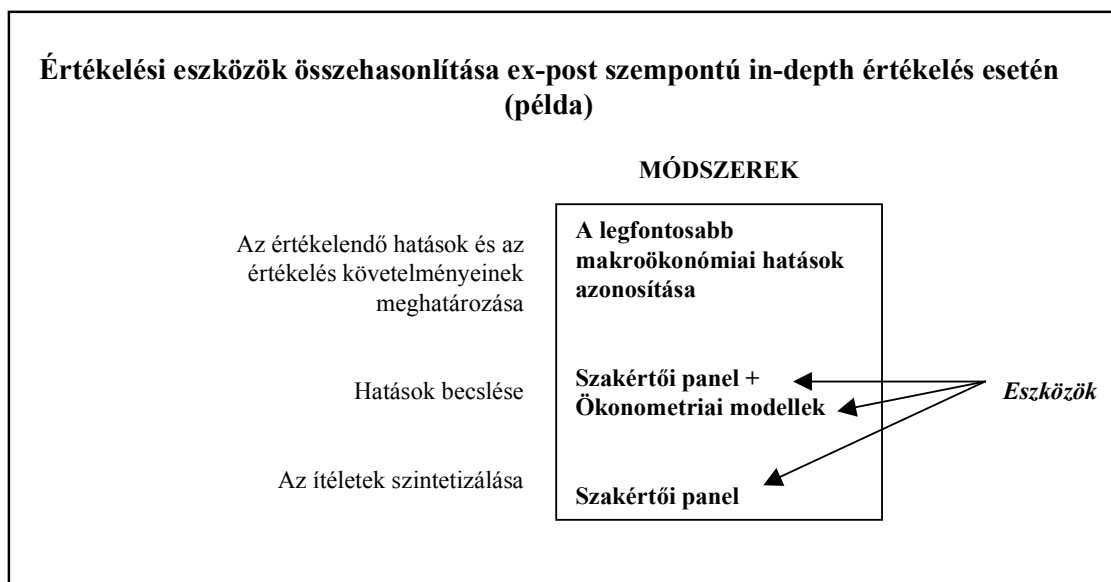
Harmadik példa

A már ismertetett írországi EU-támogatás ex ante típusú értékelése. Ennek célja a támogatás hatásának értékelése a gazdasági fejlődésre, főleg az egy főre eső GDP. Az értékelés számos mikrogazdasági értékelést foglalt magában (a közkiadások, a termelékenység és a termelési költségek). A kapott eredményeket bevezették egy makrogazdasági modellbe. Az értékelés gyenge láncszemeit valószínűleg a mikrogazdasági hatásoknak a termelékenységre és a termelési költségekre vonatkozó értékelései képezték. Továbbá az értékelés lezárult a makrogazdasági hatásoknál és nem vizsgálta, hogy vajon ezek a hatások elégségesek voltak-e vagy sem.

E módszer homogenitásának javítása céljából egy kicsit többet költhettek volna a gazdasági modellre és a gyenge láncszemeket meg lehetett volna erősíteni a következő módon:

- a különböző intézkedések mikrogazdasági hatásainak tisztázása és pontozása – ha szükséges, hatásmátrix alkalmazása;
- szakértői panel létrehozása a mikrogazdasági hatások értékelésére;
- a gazdasági következmények nemzeti szintű értékelése a működő makrogazdasági modellel;
- szakértői panel létrehozása és annak vizsgálata, hogy a hatások elégségesek voltak-e vagy sem.

Egy kis többletköltséggel ez a módszer jóval hitelesebb és tartalmasabb lehetett volna.



ÖSSZEFOGLALÁS

Az eszközök használata a következő előnyöket biztosítja:

- biztosabb eredmények
- megbízhatóbb értékelések
- költségellenőrzés
- az eredmények összehasonlíthatósága
- jobb minőség

A többféle technikát tartalmazó értékelés általában egyöntetűbb, könnyebb ellenőrizni, az olvasóknak könnyebb olvasni és a megbízó számára meggyőzőbb.

Miután a technikai bonyolultság vonzó, az eszközök értékét az értékelésekben gyakran eltúlozzák. Egy értékelés teljes munkáját néha az alkalmazott eszköz neve foglalja össze (pl. költség-haszon értékelés, makrogazdasági értékelés stb.), ami mintegy fémjelzi is a munkát.

Veszélyes lehet azonban egy eszköz túlértékelése, miközben elfelejtődik, hogy az tulajdonképpen egy funkciót teljesít, bizonyos összefüggésekhez adaptálódik, az adatok elérhetőségétől függően speciális korlátokkal bír, vannak bizonyos költségei és időt vesz igénybe, ami nem csökkenthető. Ha mindezek figyelembe vétele nélkül választunk eszközt, annak súlyos következményei lesznek: határidők csúszása, következtetések elmaradása, a hitelesség hiánya, irreleváns következtetések, stb.

Ezt a kötetet ezért nem szabad tehát úgy olvasni, mint a technikailag magas szintű értékelések reklámját. A kötet célja inkább az, hogy a technikai bonyolultság szintjét adaptálja a feltett kérdések, valamint az értékelések költségvetésének és a határidőknek a stratégiai szerepéhez. Úgy kell tehát tekinteni, hogy segítséget kíván nyújtani az értékelések technikai szempontjainak érvényesítéséhez.