HOGYAN TERVEZHETŐEK ÉLETKÉPES VIDÉKFEJLESZTÉSI PROJEKTEK?

GYAKORLATI KÉZIKÖNYV

Hogyan tervezhetőek életképes vidékfejlesztési projektek?

Gyakorlati kézikönyv

DLG, Hollandia – VÁTI Kht Országos Vidékfejlesztési Iroda, Budapest
2002.

Tartalom

Bevezető
Képzési program
Integrált vidékfejlesztés
Projektciklus menedzsment
Minőségi pontok

1. rész: Az integrált vidékfejlesztési program tartalmi elemei
2. rész: A stratégiai szinten történő elemzés eszközei
3. Részvétel és szervezet
4. Hatásértékelés stratégiai program és projekt szinten
5. Hogyan válasszuk ki a projektet: a projektek sorba állítása
6. A projekt felvázolása
7. Az érintettek elemzése
8. A projekt strukturálása
9. Indikátorok, ellenőrzés és feltételezések
10. Projekt adatok a jelentkezési lap helyett

HOGYAN TERVEZHETŐEK ÉLETKÉPES VIDÉKFEJLESZTÉSI PROJEKTEK?

Gyakorlati kézikönyv

A gyakorlati kézikönyv elkészítésének háttere
Ez az útmutató a 'Az önkormányzatiság megerősítése Magyarországon az EU csatlakozás tükrében' c. projekt eredménye. A projekt nemzetközi partnerkapcsolatra épül, amely a magyar Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium és a holland Külügyminisztérium között jött létre. Dienst Landelijk Gebied (DLG) a holland kormány szolgálatában álló szervezet, amely vidékfejlesztési projekteket finanszíroz és valósít meg. 2002. első felében a DLG és a VÁTI szakértői számos műhelyfoglalkozást és képzést tartottak Csongrád megye és Zala megye kistérségeinek. Ez az útmutató ezeknek a kistérségi műhelymunkáknak a tapasztalataira épít.

Miért éppen kézikönyv?
A vidékfejlesztési politika viszonylag új keletű Magyarországon. 1999-óta a Földművelésügyi és Vidékfejlesztési minisztérium támogatta és szorgalmazta az alulról induló kezdeményezéseken alapuló tervezési folyamatot. Ennek a programozási folyamatnak a célja olyan életképes projektek stratégiai kereteinek megteremtése, amelyek remélhetőleg jogosultak és alkalmasak lesznek állami támogatások elnyerésére (pl. VFC, SAPARD, TFC stb). A helyi önkormányzatok, amelyek gyakran kistérségi szövetségeket alkotnak, fontos szerepet játszottak ebben a folyamatban. A kistérségi szövetségek egy része frissen alakult társulás. A gyakorlati kézikönyv segítségére lehet a kistérségi társulásoknak programjaik és projektjeik megtervezésében, a különböző, a programozást megkönnyítő eszközök bemutatásával.

Kinek lehet a hasznára a kézikönyv?
Alapjában véve a kézikönyvnek két célcsoportja létezik:

1. Képzéseket és tervezést folytató helyi csoportoknak szaktanácsadást nyújtó intézmények. A kézikönyv felépítése alapján a témák és gyakorlatok két négynapos képzés anyagát képezik. Minden egységben van egy különálló rész, amely útmutatást nyújt a képzőknek, facilitátoroknak.
2. Helyi szervezetek és szövetségek. A tervezői csoportok a különböző egységekben gyakorlati példákat és útmutatásokat találnak a tervezési folyamat különböző lépéseire.

Hogyan használjuk a kézikönyvet?
A kézikönyvet kétszer négynapos képzések írásos anyagaként lehet felhasználni.

1. szekció tartalmazza a műhelyfoglalkozások ajánlott programját és egy általános útmutatót a képző/facilitátor számára. A kézikönyv felépítése követi a műhelyfoglalkozások programjának felépítését.

2. szekció az integrált vidékfejlesztéssel összefüggő általános fogalmakat tárgyalja. Ez a rész mutatja be a projekt ciklus management eszközeit és elveit.

3. szekció 10 fő egységből áll :

1 egység : az integrált vidékfejlesztési program minősége és teljessége.
2-4 egység elemzés, részvétel és hatásvizsgálat a program szintjén.
5-7 egység leírja a lépéseket a projekt szelekciótól a projekt meghatározásáig.
8-10 egység körvonalazza a projekt kialakítását.

Minden egység tartalmaz egy áttekintést, magyarázatot, gyakorlatot és útmutatót a képzők és facilitátorok számára.

FŐ FELTÉTELEZÉSEK

Az integrált programozás a projekt kialakításnak az alapja

A kézikönyv lényeges részének központjában az integrált vidékfejlesztési programozás áll. Egy jól átgondolt program nélkülözhetetlen segítséget jelent az életképes projektek kialakítása során. A problémák és célok egy sokoldalú csoport által véghezvitt mélyreható elemzése olyan stratégiák kialakításához vezet, amelyek alapul szolgálnak egymással összefüggő és kölcsönösen egymást erősítő projektek és tevékenységek kialakításának.

A helyi önkormányzatok a vidékfejlesztési programozás koordinálásának legfontosabb intézményei

A vidékfejlesztési programozás lebonyolításának megfelelő szintje a kistérségi szint. A kistérségi szövetségek közel állnak az emberekhez, ugyanakkor a helyi érdekszervezetek hálózatának középpontjában tevékenykednek. A kézikönyvben vidékfejlesztési programok alatt kistérségi szintű programokat értünk. Amikor projektekről beszélünk, helyi szintű, aránylag kisléptékű projektekre gondolunk.

FŐ KORLÁTOK

A kézikönyv a legfontosabb eszközökre korlátozódik

A kistérségi programozás és tervezés aránylag új terület. Vidékfejlesztési projektek készülhetnek számtalan témában, a legalsó szinten történő szervezési feladatoktól kezdve üzleti beruházások hatástanulmányáig. Jelen kézikönyv nem meríti ki a téma valamennyi aspektusát. Ehelyett arra törekszik, hogy azokat a legfontosabb területeket fedje le, amelyekkel egy aránylag kis tapasztalattal rendelkező tervezői csapat két négy-napos tréningen foglalkozni tud.

A példák valós tapasztalatokat mutatnak be

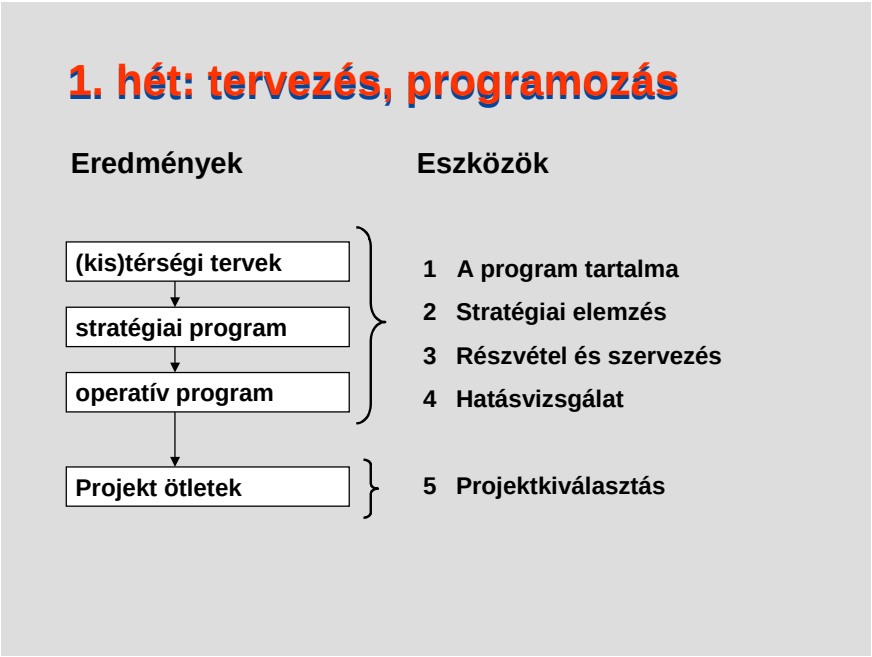
A gyakorlati kézikönyv, amennyire lehetséges, a magyar vidékfejlesztési gyakorlatból származó példákkal él. Úgy határoztunk, hogy minél több példát merítünk a Csongrádi és Zalai kistérségi műhelymunkákból. E két műhely általában jó példaként szolgált és a tanulási folyamat igen gyors volt. Természetesen nem miden példa tökéletes. Úgy gondoltuk, hogy nem javítjuk ki ezeket, hanem lehetőség szerint úgy mutatjuk be őket, ahogy az élet hozta. Ennek következtében néhányszor talán a példa nem a megfelelő részletezettséget hozza. Azokban az esetekben, ahol a példa félreérthető, a szerző kritikai megjegyzésekkel próbálja ennek elejét venni.

DLG Hollandia,
Voorburg 2002

JAVASLAT EGY KÉPZÉSI PROGRAMRA

Ez a kézikönyv elsősorban háttéranyagként szolgál azoknak az oktatóknak és moderátoroknak, akik helyi tervezési intézetekben képzéssel és tanácsadással foglalkoznak. A kézikönyvet leginkább egy kétszer négynapos képzés háttéranyagaként szolgáló dokumentumaként lehet felhasználni; a kézikönyv alapjaként a mi képzésünk szolgált. Ebben a fejezetben egy képzési programot javasolunk, mely hasonló a “Magyar Önkormányzatok Megerősítése” (SHLG) projekt keretében használt programhoz.

A program két részből áll, melyek a két különálló workshop részleteit tartalmazzák. Az első workshopon a képzés fő témája az integrált vidékfejlesztési tervezés és programozás. A második workshop egy projekt kidolgozásáról szól, de szorosan kapcsolódik az első workshopon elhangzottakhoz. Az első workshopon bemutatott módszerek és technikák visszatérnek a második workshopon a projektkidolgozás kontextusában. E módszereket és technikákat a kézikönyv 1-10 fejezetei tartalmazzák.



A következőkben a két workshop részletes programját mutatjuk be, ezt a kézikönyvet pedig írásos segítségként használjuk.

ÁLTALÁNOS FELÉPÍTÉS

Az első hét célja, hogy értékeljünk egy létező vidékfejlesztési programot oly módon, hogy a program számos konkrét aspektusára koncentrálunk. Ezek az aspektusok a programok "négy minőségi pontjához" kapcsolódnak, melyekhez a kézikönyv második részében fűzünk magyarázatot. Az elemzés során a résztvevők számára világossá válik, hogy a program, vagy a mögötte meghúzódó tervezési folyamat mely részeit lehetne jobban kidolgozni és miként. A négy nap alatt a résztvevők számos olyan módszerrel és eszközzel fognak gyakorolni, melyek felhasználhatók a fejlesztésre.

A második workshop egy olyan folyamat, ahol a (kis)térségi csapatok az első hétnél szabadabban dolgozhatnak. A csoportok olyan projekteken fognak dolgozni, melyek elválaszthatatlanok a tervezési és programozási folyamattól, vagyis az integrált stratégia végrehajtásától. A cél az, hogy találjunk néhány konkrét projekt-alkalmazást.

A teljes munkát valószínűleg nem lehet két hét alatt elvégezni, de a szándék az, hogy a munka nagy részét befejezzük. Ez akkor lehetséges, ha betartunk néhány fő alapelvet. Ezek az alapelvek a következők:

- legyünk lényegre törők, *de*
- fordítsunk elegendő időt a probléma elemzésére és meghatározására, *valamint*
- a folyamatot megfelelően rendszerezzük.

A projekt pályázat tulajdonképpeni részletes írásos részei közül nem mindent lehet két hét alatt elkészíteni—költségszámítás, tervezés, rajzok. A feltételezés mégis az, hogy ezek viszonylagosan könnyű lépések lesznek, amennyiben a megelőző

eljárásokat helyesen elvégezzük, azaz a probléma (stratégia) értékelését, a projekt kiválasztását és meghatározását, a projekt környezetének elemzését, valamint a logikai keretmátrix felmérését és felépítését.

A workshopok végeredményei ezzel a következők lesznek:

- a program értékelése
- a probléma elemzése és a stratégia újrafogalmazása
- a stratégia felmérése (részvétel és hatás)
- a projekt kiválasztása
- az érintettek elemzése
- a teljes logikai keretmátrix
- a projekt adatbázisa
- a teendők listája, melyek a projekt-javaslat elkészítéséhez szükségesek

A program kétféleképpen zajlik:

- plenáris ülés, ahol konkrét módszereket mutatunk be és magyarázunk
- interaktív csoportmunka, mely során a résztvevők csoportosan dolgoznak egy-egy feladaton. E feladatokat a kézikönyv 10 fejezetének „gyakorlatok" része is tartalmazza. Az oktatók segítik a résztvevőket a csoportmunka során, a csoportos munkát minden esetben követő plenáris ülésen pedig visszajelzéseket kapnak és megtudják, hogy melyek azok a pontok, ahol fejlődésre van szükség.

A KÉPZÉSI PROGRAM

1. HÉT 1. nap

10.00 - 11.00	Megnyitó és bevezető az első hétről	plenáris ülés
11.00 – 12.30	Általános bevezető: integrált vidékfejlesztés	plenáris ülés
13.30 – 14.00	Általános áttekintés a résztvevők tanulási igényeiről	plenáris ülés
14.00 – 14.45	Egy jó minöségü vidékfejlesztési stratégia	plenáris ülés
14.45 – 16.15	Az integrált vidékfejlesztési program tartalma	interaktív csoportmunka
16.15 – 17.30	A csoportos munka bemutatása és megbeszélése	plenáris ülés

2. nap

9.00 – 10.00	Vidékfejlesztési tervezés az EU-ban; projektciklus menedzsment	plenáris ülés
10.00 – 13.00	A stratégiai szinten történő elemzés eszközei	interaktív csoportmunka
14.00 – 15.00	Részvétel és szervezet	plenáris ülés
15.00 – 16.45	Egy létezõ vidékfejlesztési stratégia értékelése; részvétel és szervezét	interaktív csoportmunka
16.45 – 17.30	A csoportos munka bemutatása és megbeszélése	plenáris ülés

3. nap

9.00 – 10.30	Hatás értékelés stratégiai program és projekt szinten	plenáris ülés
10.30 – 12.30	Egy létezõ vidékfejlesztési stratégia értékelése; a hatáselemzés gyakorlása a stratégiai terveken	interaktív csoportmunka
14.00 – 16.00	Hogyan válasszuk ki a projektet: a projektek sorba állítása	interaktív csoportmunka

16.00 – 17.00	A csoportos munka bemutatása és megbeszélése	plenáris ülés

4. nap

9.00 – 11.00	A projekt felvázolása	interaktív csoportmunka
11.00 – 12.00	A csoportos munka bemutatása és megbeszélése	plenáris ülés
13.30 – 14.30	A stratégiai programok fejlesztésének témái	plenáris ülés
14.30 – 15.30	A képzés értékelése és tanulási igények	plenáris ülés
15.30 – 16.30	Záróülés	plenáris ülés

2. HÉT

5. nap

9.30 - 10.30	Megnyitó és bevezető a második hétrõl	plenáris ülés
10.30 – 11.30	A támogatási pályázatok kritériumai; állapot és fejlődés	plenáris ülés
11.30 – 12.30	A kritériumoktól a projekt felépítéséig; a Projektciklus Menedzsment eszközeinek felhasználása a projekt kidolgozásában	plenáris ülés
14.00 – 16.15	Az érintettek elemzése projektek számára	interaktív csoportmunka
16.15 – 17.15	A csoportos munka bemutatása és megbeszélése	plenáris ülés

6. nap

9.00 – 13.00	A Logikai Keretmátrix kitöltése : A project strukturálása	interaktív csoportmunka
14.00 – 15.00	A csoportos munka bemutatása és megbeszélése	plenáris ülés
15.00 – 16.30	A projekt indikátorai, az ellenőrzés forrásai és feltételezések logikai keretmátrix használatával.	plenáris ülés

7. nap

9.00 – 12.30	A projekt indikátorai, az ellenőrzés forrásai és feltételezések logikai keretmátrix használatával.	interaktív csoportmunka
13.30 – 16.15	A projekt adatbázisának összegyűjtése, 1. rész	interaktív csoportmunka
16.15 – 17.30	A csoportos munka bemutatása és megbeszélése	plenáris ülés

8. nap

9.00 – 12.00	A projekt adatbázisának összegyűjtése, 2. rész	interaktív csoportmunka
13.30 – 15.00	A csoportos munka bemutatása és megbeszélése	plenáris ülés
15.00 – 16.00	A képzés értékelése	plenáris ülés

MAGYARÁZAT

INTEGRÁLT VIDÉKFEJLESZTÉS

Mi az integrált vidékfejlesztés?

Az integrált vidékfejlesztés a vidéki térségekkel fejlesztésével foglalkozik. A fejlesztés tartalma mellett a fejlesztés megvalósításához való eljutás folyamata is legalább akkora jelentőséggel bír.

Integrált vidékfejlesztés
Tartalom

- vidéki területeken
- sok-szektoros -> kölcsönösen erősítő
- ‘soft’ (társadalmi szervezetek, tudás) és ‘hard’ (infrastruktúra)
- kis lépték

Integrált vidékfejlesztés
Folyamat

- alulról jövő kezdeményezés (bottom-up)
- helyi részvételen és partnerségen alapszik
  - helyi emberek <-> helyi kormányzat
  - szervezetek <-> kormányzat
  - kormányzat <-> kormányzat
- konszenzusra vezet
  - a prioritások és
  - az inputok (költség, ‘humán-erő’) tekintetében

Mikor használjunk integrált megközelítést?

- Komplex problémák komplex megoldást kívánnak
- Mit nevezünk komplex problémának?
  - kölcsönös kapcsolat személyes és közügyek között
  - mind ‘soft’, mind ‘hard’ tényezők részét képezik a problémának
  - a problémák túlmutatnak egy szektoron
  - egy probláma megoldása új problémákat szül

Példá hollandiából

Driebruggen :

- Tőzeglápos legelők fenntarthatósága Hollandia nyugati részén

A tőzeges talajjal borított térségek nedves legelők. Mivel ezek a tengerszintnél alacsonyabban fekvő régiókban helyezkednek el, a fölösleges víz elvezetése csatornarendszerek és szivattyúk segítségével történik. A hatékony vízgazdálkodás megköveteli a megfelelő egyensúlyt, mivel a tőzeges talaj hajlamos a süllyedésre, amikor a víz szintje túlságosan lecsökken. A túl magas talajvíz eredménye viszont az, hogy a gazdálkodók nem tudják megfelelő hatékonysággal használni a földjeiket a tejtermelő gazdaságokban.

Hollandia és a tengerszint

Driebruggen elhelyezkedése

A példaként említett terület Rotterdam és Utrecht között helyezkedik el.

Driebruggen jellemzése

- Kisléptékű tejtehenészetek, elaprózodott földterület
- magas ökológiai érték (madárvilág, növényzet)
- a vízrendezési helyzet nem illeszkedik a földhasználat módjához (a termőföld szintje süllyed)

Tipikus Driebruggen-i táj: szűk utcák, széles csatornák, és alacsonyan fekvő legelők.

A megoldás feltárása

A probléma megoldására beindult egy interaktív programozási folyamat. Egy helyi bizottság vezetésével megvitatásra kerültek a különböző megoldási módok. A bizottság, amelyet a tartományi kormányzóság hozott létre, a gazdálkodók szövetségeinek, az önkormányzatoknak, a vízügyi igazgatóságoknak és a természetvédelemmel foglalkozó érdekcsoportoknak a képviselőiből állt. A Dienst Landelijk Gebied (DLG) szervezte és segítette a tervezési folyamatot.

Megoldások

- Olyan földhasználati rendszer bevezetése, amely egyensúlyt teremt a gazdaságos tejtermék-gazdálkodás és a természeti értékek védelme között.
- Ez azt jelenti, hogy a gazdáknak nagyobb egységekre van szükségük a termeléshez, kisebb intenzitással és kisebb költséggel.
- A gazdaság bevételét kompenzálni kell a gazdák bevonásával a természet megóvásába.

Programírás

Az interaktív tervezési folyamat eredménye egy konkrét tevékenységeket tartalmazó program lett.

Tevékenységek

- A földviszonyok megváltoztatása nagyobb egységek kialakításával
- A vízgazdálkodás egyensúlyba hozása, szükség van a vízelvezető csatornák és a szivattyúház átállítására
- Mezőgazdasági Természetvédelmi Egyesület: egy új helyi szervezet támogatása, mely segíti a célok elérését és figyelemmel kíséri a természetvédelmi támogatásokat.

Eszközök

Csak azok a programok használhatóak, amelyek megfelelő eszközökkel vannak alátámasztva.

Eszközök

- A földviszonyok megváltoztatására és az infrastruktúra-munkálatok összehangolására egy integrált földkonszolidációs terv kerül kidolgozásra.
- Ez tartalmaz egy program-költségvetést, mely tartalmazza az országos és helyi alapokat, valamint a gazdák hozzájárulását.
- A helyi természetvédő szervezet számára egy mintaprojekt indítása

Új szivattyúház épült.

DRIEBRUGGEN FONTOS TAPASZTALATAI

A térség problémái komplexek.

Csak a integrált programozási módszerrel lehetséges megoldani ezeket a problémákat.

Mindhárom összetevő: a helyi szervezetek megerősítése, birtok cserék és az infrastruktúra körülményekhez történő adaptálása semmit nem érne a másik kettő megvalósítása nélkül.

A források becsatornázásának megalapozását jelentő eszközök alá kell, hogy támasszák az integrált programozást.

Az integrált vidékfejlesztés megvalósításához szükséges bizonyos előfeltételeknek való megfelelés.

Az integrált vidékfejelsztés előfeltételei

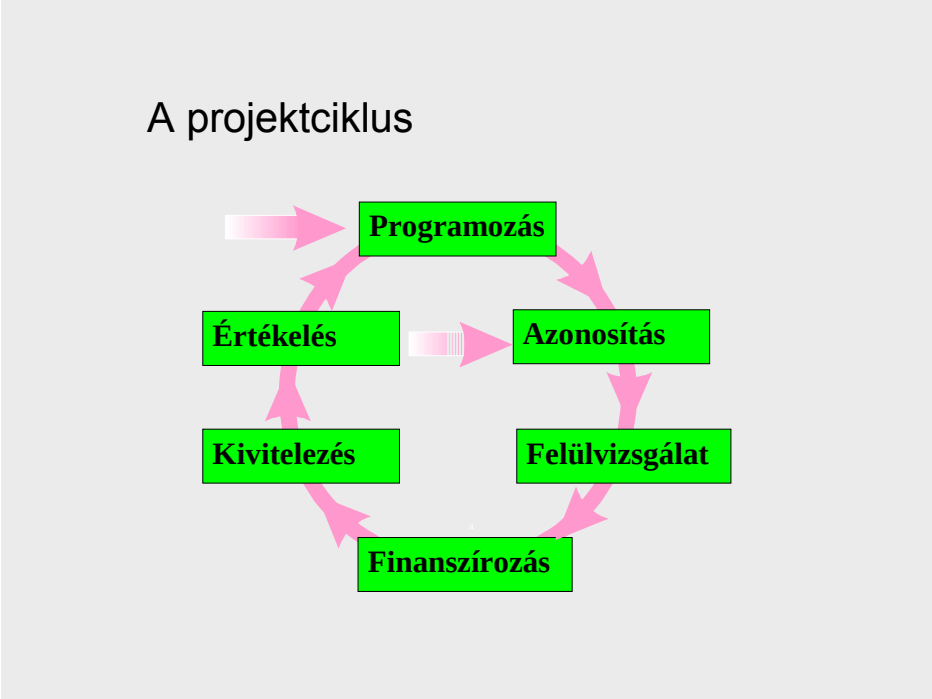
- Szektorok közötti együttműködés - csapatmunka
- A különböző szektoroktól és szintekről származó források koncentrációja (költségek, személyek)
- prioritássor felállítása
- korrekt politikai keret
- a helyi és a regionális önkormányzatok erős elkötelezettsége
- erős partnerség

PROJEKTCIKLUS MENEDZSMENT

EGY ÜGYES ESZKÖZ, MELY SEGÍT ÖNNEK A TERVEK ÉS PROJEKTEK MENEDZSELÉSÉBEN

A “projektcilus menedzsment” (PCM) a *logikai keretmátrix* módszeren alapuló projekt-tervező és menedzselő eszközök összessége, mely az EU-ban is használatos. A PCM ismerete nem csak abban segít, hogy megismerjük az EU-s tervezési folyamat működését, hanem nagy segítséget jelent saját terveink és projektjeink menedzselésében is.

A PCM célja, hogy a javítsa a tevékenységek – bármilyen program vagy projekt – menedzselését azáltal, hogy jobb megértést biztosít az alapvető kérdések és a fennálló feltételek tekintetében a projektek és programok tervezési és végrehajtási szakaszában egyaránt. A Projektciklus a következő lépéseket foglalja magában:



Fő PCM alapelvek

A gyakorlatban az egyes fázisok hossza és fontossága változhat, de a fő folyamat megegyezik minden projekt esetében. A fő PCM alapelvek a következők:

1. Használja a *logikai keretmátrix megközelítést* a problémak elemzése és a megfelelő megoldások kidolgozása érdekében — l.m. projekt tervezés.

2. Minden fázisban készítsen nagy körültekintéssel *jó minőségű kulcsfontosságú dokumentumokat* a jól felépített és mindenre kiterjedő döntéshozatal érdekében.
3. Amennyire csak lehetséges, vonja be a *fő érintetteket* a folyamatba és egyeztessen velük.
4. A *projekt céljának világos megfogalmazása* és szem előtt tartása annak érdekében, hogy a *célcsoport(ok) számára fenntartható hasznot* hozzunk.
5. A *fő minőségi kérdések* beépítése a tervezésbe a kezdetektől fogva.

A PCM ötvözi a támogatás-menedzselési alapelveket, az elemző módszereket és technikákat és ezeket a ciklus jól szervezett döntéshozatali folyamatában alkalmazza annak érdekében, hogy:

- a projektek tiszteletben tartsák és támogassák az Európai Közösség *átfogó irányvonalait*, mint az emberi jogok tiszteletben tartása, a szegénység csökkentése, valamint *szorosan kapcsolódjanak* a nemi egyenlőség és a környezet megóvása kérdéseihez (tág értelemben véve a kapcsolatot és kompatibilitást ezekkel a kérdésekkel);

- a projektek illeszkedjenek a *megállapított stratégiához* és feleljenek meg a célcsoportok/kedvezményezettek valódi igényeinek;

- a projektek *kivitelezhetők* legyenek, azaz a célok a működő környezet és a végrehajtó ügynökségek tevékenységén belül legyenek reálisan elérhetők;

- a projektek által generált *haszon* fenntartható legyen.

 A legfontosabb a programokhoz és projektekhez kapcsolódó rendszerezett munka fontosságának megértése és bizonyos kifejezések megismerése.

A PROJEKTCIKLUS HASZNÁLATÁNAK ÉS LÉPÉSEINEK MAGYARÁZATA

A PCM a programok és projektek minden szintjén használható, a nagyon nagy projektektől a nagyon részletes projektekig. Jobban megértjük általa a problémákat, megoldásokat, az érintett embereket, stb.

A PCM a program vagy projekt minden szintjén használható

A PCM segít megtalálni
- az igazi problémát
- a problémák közötti kapcsolatot
- a legjobb megoldást
- a megoldások közötti kapcsolatot

az érintetteket
- akik problémásak lehetnek
- akik segíthetnek

A PCM a *tervezéssel* kezdődik; ez lehet egy stratégiai terv, vagy akár egy bizonyos projekt is. A magyarországi helyzetben a tervezés legtöbb esetben egy magasabb szintről származó tervvel kezdődik, mint például egy “Nemzeti Fejlesztési Stratégia”.

Az *azonosítás* a téma jobb megismerését jelenti. E tanulmány alapján döntések hozhatók a téma kiterjedésével, hatáskörével kapcsolatban.

AZONOSÍTÁS

Az elemzés kiterjed:
- a problémákra, az érintettek igényeire és érdekeire
- az ötletekre
- a további tanulmányozásra és tevékenységre

Döntés arról, hogy mely lehetõséget tanulmányozzuk tovább.

A *felmérési szakasz* a program vagy projekt további tervezéséhez használatos és ennek eredményeképpen döntés születik arról, hogy a projektet javasolják-e finanszírozásra.

FELMÉRÉS

- Az ötletek minden aspektusának tanulmányozása
- A fõ érintettek véleménye
- Az érintettek részvétele
- Végrehajtási és forrástervezetek

Döntés a projekt finanszírozásra történõ felterjesztéséről.

A *finanszírozási szakaszban* a fő tevékenység annak eldöntése, hogy a programot vagy projektet finanszírozzuk-e vagy sem. Az EU finanszírozás esetében néhány EU-s irányelvnek igen fontos szerepe van.

FINANSZÍROZÁS

- 85/337 Irányelv:

egyes magán- és köztulajdonban lévõ projektek környezetre gyakorolt hatásának értékeléséről

- 97/11 Irányelv:

mely kiegészíti a fenti irányelv néhány aspektusát

A program vagy projekt valódi *végrehajtása* előtt szükséges egy *hatásvizsgálat* (Impact Assessment—IA) elkészítése a program vagy projekt hatásainak vizsgálata érdekében.

VÉGREHAJTÁS

Egy HV-ban azonosítani kell, le kell írni és értékelni kell a projekt közvetlen és közvetett hatásait:

- az emberi lényekre, a faunára és flórára
- a talajra, vízre, levegõre, éghajlatra és tájra
- az anyagi eszközökre és kulturális örökségre
- a fentiek egymással való kapcsolatára

A projektciklus utolsó lépése az *értékelés*. Úgy tűnhet, hogy az értékelésre csak a projekt befejezése után kerül sor. Valójában az értékelés egy folyamatos tevékenység, melyet minden lépés során el kell végezni.

ÉRTÉKELÉS

- Stratégiai program szintjén

- A projekt szintjén

⇒ A részletek szintje változó

HOGYAN KÉSZÍTSÜNK JÓ MINŐSÉGŰ VIDÉKFEJLESZTÉSI STRATÉGIÁT?

A PROGRAMOK 4 MINŐSÉGI PONTJÁNAK BEMUTATÁSA

A vidékfejlesztést nem lehet kizárólag mechanikus tervezési módszerekkel megvalósítani. A közösségi részvétel és partnerség helyi szinten történő kialakítása a fejlesztés alapja. Más szavakkal, a vidékfejlesztési programok készítése nem csupán különböző tevékenységek megtervezése, hanem egy olyan folyamat elindítása, amely során aktív és felelős vidéki közösségek alakulnak ki.

A vidékfejlesztési folyamatok aktív megvalósításához elengedhetetlen a jó minőségű vidékfejlesztési program. A minőség nem csak a program, mint dokumentum minőségére vonatkozik. A program minősége inkább az integrált vidékfejlesztés előfeltételeire, valamint a végrehajtás koordinációjának feltételeire vonatkozik (a program-dokumentum mint a felek közötti tervezési szerződés).

Ebben a fejezetben a vidékfejlesztési programok értékelésének kereteit magyarázzunk el. Az értékelés kerete alapján az integrált vidékfejlesztési terveknek 4 fő kritériuma vagy minőségi pontja van.

Mikor beszélhetünk jó minőségű programról:

A vidékfejlesztési programok értékelésének kerete

- Teljesség
- Egyediség
- Koherencia
  - vertikális
  - horizontális
- Megvalósíthatóság
  - támogatottság
  - források
  - projektek

A négy minőségi pont magyarázata :

- **Teljesség**
  Magába foglalja a program az összes érintett szektort?
  A belső növekedés elérésének előfeltételeit (tudásfejlesztés, innováció, együttműködés, hálózatok) megfelelően megcélozza a program?
  A "hard" és "soft" jellegű fejlesztések egyensúlyban vannak?
  Magába foglalja a program a vidékfejlesztési folyamat összes aspektusát?

- **Egyediség**
  A program a térség egyedi értékeire, vagy komparatív előnyeire alapoz? A program a térség közösségeinek valós igényeire épít?

- **Koherencia**
  Vertikális: van a programnak világos belső logikája? A *problémaelemzés minden lépése > hatáskör megállapítása > csoportosítás > megoldások megkeresése > megoldások kiválasztása > prioritási sorrend megalkotása* megfelelően vannak egymáshoz kapcsolva?
  Horizontális: a program különböző összetevői megfelelően egyensúlyban vannak és integráltak?

- **Megvalósíthatóság**
  A stratégiai program széles körű támogatottságot élvez a helyi önkormányzat, szervezetek és a helyi emberek által?
  Az ambíciók és a források összhangban vannak egymással?
  A programra alapozva: világos és tiszta, hogy mely projekt megvalósításával érdemes kezdeni, mikor, ki által, kivel?

FONTOS TANÚLSÁGOK

- A vidékfejlesztési program jóval több, mint egy egyszerű terv
- A vidékfejlesztési programnak a térség közösségeinek igényein és tevékenységein kell alapulnia
- A program megvalósítása csak akkor lehet sikeres, ha mind a négy említett minőségi pont teljesül

HOGYAN FEJLESSZÜK VIDÉKFEJLESZTÉSI PROGRAMUNKAT ?

1. RÉSZ

AZ INTEGRÁLT VIDÉKFEJLESZTÉSI PROGRAM TARTALMI ELEMEI

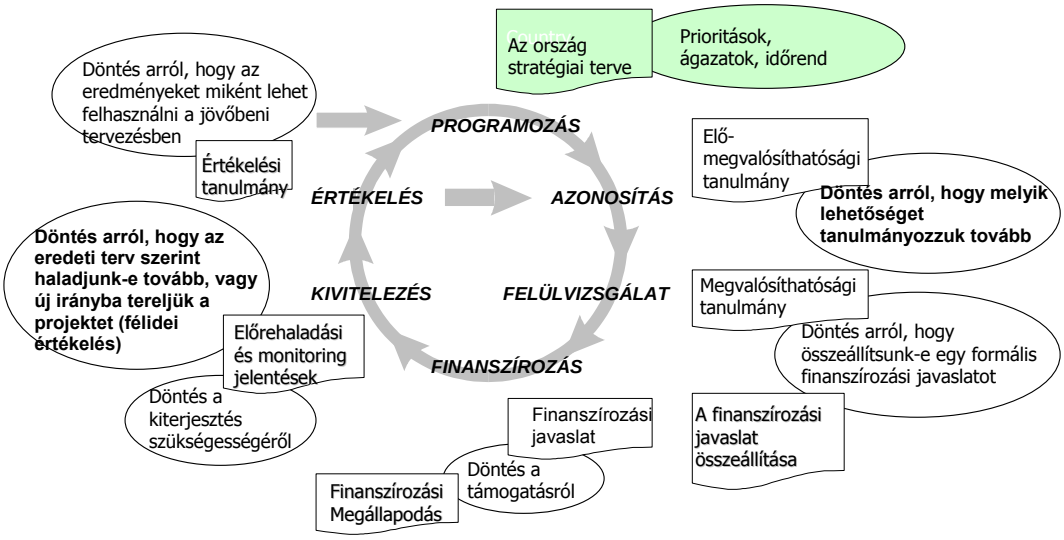
ÁTTEKINTÉS

Cím: Az integrált vidékfejlesztési program tartalmi elemei

Tárgy: A vidékfejlesztési program összetevői és tartalmi elemei

Célok: A program és a vidékfejlesztési folyamat teljességének biztosítása

Kontextus a projekt-ciklusban:



Kontextus a programok 4 minőségi pontjában:

1. teljesség
2. egyediség
3. koherencia
4. megvalósíthatóság

MAGYARÁZAT

Az előző fejezet foglalkozik a vidékfejlesztési programok értékelési szempontjaival. Bemutattuk az integrált vidékfejlesztési tervek fő kritériumát, a minősítés négy szempontját:

- Teljesség
- Egyediség
- Koherencia
- Megvalósíthatóság

Ez a fejezet a programok **teljesség**ével foglalkozik

A vidékfejlesztési programozás természetesen nem korlátozódhat csupán tanulmányírásra és dokumentumok összeállítására. A program részét kell képezze a tervezési folyamat során a helyi szereplők és szervezetek aktivizálása, valamint a helyi szervezetek és kapcsolataik erősítése.

Egy teljes programdokumentum elkészítése hozzájárulhat a helyi emberek és szervezetek helyzetbehozásának folyamatához. Egy teljes értékű program alapja lehet az együttműködésnek, a partnerségnek és az egészséges fejlődésnek.

A vidékfejlesztési program három fázisból áll:

- Helyzetfeltárás (elemzés)
- Stratégia
- Operatív program

Ebben a három fázisban

- a programnak le kell fednie valamennyi érintett ágazatot,
- a ‘hard’ és a ‘soft’ elemeknek egyensúlyban kell lenniük,
- a belső fejlődést szolgáló előfeltételeket (tudás- és tudatformálás, társadalmi intézmények, szerveződések) megfelelő módon fel kell tárni és meg kell nevezni,
- a programnak a vidékfejlesztési folyamatot több szempontból is vizsgálnia kell (politikai környezet, problémák és célok, hatások, szereplők bevonásának szintje és partnerség, szervezés, költségek, a megvalósítást szolgáló projektek)

A program minősége (lásd minőségi pontok) csak akkor lesz tökéletes, ha a program teljeskörű és mindezen szempontokkal foglalkozik. A program teljessége értékelhető a ‘*Vidékfejlesztési Programok teljességének értékelése’* című ellenőrző lista segítségével.

Ellenőrzési lista

A VIDÉKFEJLESZTÉSI PROGRAMOK TELJESSÉGÉNEK ÉRTÉKELÉSÉRE

HELYZETFELTÁRÁS

- **A térség jellemzése: az alábbi információk rendelkezésre állnak-e?**
- A térség elhelyezkedése és földrajza: határvonalak, határos területek, főbb városok és falvak, főbb gazdasági központoktól való távolság, méret, helyrajz, talajtípusok, főbb folyók és vízfolyások
- Földhasználat: városok, falvak, mezőgazdasági területek, erdők, természetvédelmi területek,
- Infrastruktúra: utak, földutak, csatornázottság, ivóvízellátás, áramellátás, szennyvíztisztítók, telefonellátás, (mennyiségi és minőségi információk)
- Népesség: állandó lakosok száma, népsűrűség, koreloszlás, a képzettség szintje, foglalkoztatottság (arányok és főbb szektorok)
- Mezőgazdaság: gazdaságok száma, típusa, szerkezete,
- Kis- és középvállalkozások: vállalkozások száma, mérete, szerkezete
- Szolgáltatói szektor: szolgáltatások minősége, típusa, elérhetősége
- Adminisztráció és intézmények: kormányzati szervek, érdekvédelmi szervezetek, üzleti szövetségek, szövetségek, kulturális szervezetek stb.

- **Adatgyűjtés és használat**
- Rendelkezésre állnak a szükséges adatok?
- A kulcsadatok szelektív használatát és elemzéseket is tartalmaz a program, vagy csak adatok ás táblázatok sokaságát elemzések nélkül?
- Az adatok nem csak egy statikus állapot leírását szolgálják, hanem trendeket is bemutatnak? (pl. demográfiai folyamatok, gazdaságméretek, iskolai beiratkozások számának alakulását stb.)?
- Az adatok használata nem korlátozódik a hivatalos adatok felhasználására, hanem ezeken felül is történt adatgyűjtés?
- Megtörtént-e a kulcsadatok összehasonlítása másik kistérségek, a megye vagy a régió azonos adataival a terület jellegzetességeinek, speciális adottságainak bemutatására? (lehet ez pozitív, vagy negatív)?

- **Az erősségek és gyengeségek elemzése**
- A problémák elemzése különböző szinteken, az okok és hatások láncolataként történik? Az okok és hatások megfelelő összekapcsolásával 'problémafa' szerkeszthető.
- A különböző gyengeségek közötti kapcsolat feltárása megtörtént, vagy a problémaelemzés csak a problémák felsorolására korlátozódik, anélkül, hogy a az azok közötti kapcsolatok feltárásra kerültek volna?
- A problémaelemzés inkább az adottságokra (tárgyi) és az infrastruktúrára hegyeződik ki, vagy a 'soft'-tabb témák, úgymint tudás, innovatív eljárások, együttműködési módok is részei az elemzésnek
- A felsorolt problémák/gyengeségek között van prioritási sorrend felállítva
- A témákat tekintve teljesnek mondható az elemzés?
- A helyi embereke és szervezetek be lettek vonva a problémaelemzésbe? (Milyen a részvétel szintje, mértéke?)

STRATÉGIAI PROGRAM

- **Politikai környezet**
- Tartalmazza a program a kapcsolódó nemzeti, regionális és megyei szintű politikák, programok és projektek leírását?
- A korábbi vidékfejlesztéssel kapcsolatos erőfeszítések leírását tartalmazza a program? Egyértelműen kiderül, hogy ezek sikeresek voltak, vagy hibásak, ha az utóbbi, akkor milyen tanulságokat lehetett levonni belőlük?

- **Megoldások meghatározása**
- Megfelelően meghatározott a program hatóköre? (hatókör: ‘Mi tartozik a programba és mi esik azon kívül’) Két példa: (i) azokat a problémákat, amelyeket nem lehet megoldani kistérségi szinten ki kell hagyni a programból (ii) azokat a problémákat, amelyeknek megoldása mások feladata, ki kell hagyni a programból
- A gyengeségek megfelelően vannak csoportosítva (összefüggő csoportok pl. alprogramokba csoportosítva)?
- A ’problémafához’ hasonlóan: a kidolgozott megoldások intézkedések különböző szintű láncolatai? Vagy a megoldások csak ’bevásárló listához’ hasonlítanak?
- Különböző stratégiák lettek kidolgozva? (a stratégiák jelentése ebben az esetben: ‘az összefüggő célok és intézkedések lehetséges csoportosítása különböző célok elérése végett’)
- A helyi emberek és szervezetek be lettek vonva a megoldások meghatározásába? Milyen mértékű volt a részvétel?

- **Szelekció és fontossági sorrend**
- A kiválasztott stratégiák a terület komparatív előnyeire építenek? (utalnak az erősségek és gyengeségek elemzésére)
- Összhangban vannak más politikákkal, programokkal és projektekkel?
- A kiválasztott stratégiák megvalósíthatósági tanulmányokon alapulnak?
- Költség-haszon elemzés része a stratégiák kiválasztási mechanizmusának?
- A stratégiák kiválasztása figyelembe veszi (kísérletileg) a különböző stratégiák megvalósulásának lehetséges környezeti hatásainak értékelését?
- A különböző program összetevők egyensúlyban vannak? Más szavakkal: egyes területek erősítése nem gyengítheti más területek erősségeit.
- A stratégiák kiválasztása után: a program különböző elemei között megvan-e a prioritási sorrend? (ez nagyon fontos: a források mindig korlátozottan állnak rendelkezésre és ezért a megfelelő szintig koncentrálni kell őket)
- Tartalmaz a program egyértelmű és realisztikus időbeli ütemezést?
- A helyi emberek és szervezetek be lettek vonva a prioritások kialakításába? Milyen mértékű volt a részvétel?

- **Finanszírozás**
- Van pénzügyi része a stratégiának?
- A kiválasztott stratégiák és intézkedések megfelelnek a lehetséges források mennyiségének? (meg vannak különböztetve a ‘hard’ és ‘soft’ jellegű pénzügyi elkötelezettségek)
- A program egyetlen pénzügyi forrásra támaszkodik, vagy a források kombinációját tűzi ki célul?
- A szükséges költségvetésnek mely része jön belső forrásokból? (a kistérségből, vagy partner kistérségekből)

- **Szervezet és irányítás**
- Van szervezeti felépítésről szóló része a stratégiának?
- Mely szervezetek, üzleti szövetségek, csoportok, stb voltak bevonva a döntéshozatalba?
- Mely szervezetek, üzleti szövetségek, csoportok, stb lesznek bevonva a különböző alprogramok végrehajtásába?
- A feladatok és szerepek egyértelmű leosztását tartalmazza a program?
- Egyértelmű a program management struktúrája?
- Tartalmaz-e a stratégia a program előrehaladását jelző mutatókat, az igazolás és jelentések rendszerét?

GYAKORLAT

A VIDÉKFEJLESZTÉSI PROGRAMOK TELJESSÉGÉNEK ÉRTÉKELÉSE

Készítsék el egy valós vidékfejlesztési program teljességi értékelését az ellenőrző lista segítségével.

1. LÉPÉS

Nézzék át tételesen az ellenőrző listát. Tegyenek **+**, **-** vagy **+/-** jelet minden egyes pont után aszerint, hogy az adott kérdéssel a program foglalkozik vagy nem, illetve csak részlegesen.

Az ellenőrző lista átnézése

2. LÉPÉS

Lefedi-e a stratégiai program a kistérségi társadalom valamennyi érintett szektorát?

Sorolják fel, hogy mely szektorok
- kapnak nagyobb hangsúlyt;
- érintettek ugyan, de nem megfelelő súllyal;
- nem kaptak helyet a programban.

Írják fel a válaszokat egy bemutató-lapra!

3. LÉPÉS

Egyensúlyban vannak-e a ‘hard’ és a ‘soft’ elemeknek?

Adjanak néhány példát a programból
- ‘hard’ elemekre,
- ‘soft’ elemekre,
- és elemezze, hogy egyensúlyban vannak-e, ha nem, melyik nem eléggé hangsúlyos, miért?

Írják fel a válaszokat egy bemutató-lapra!

4. LÉPÉS

Annak vizsgálata, hogy a program megfelelő módon foglalkozik-e az alábbi területekkel:
- politikai környezet
- hatások
- szereplők bevonásának szintje és partnerség
- szervezés
- költségek

Írják fel a válaszokat egy bemutató-lapra!

Írják fel a válaszokat egy bemutató-lapra!

5. LÉPÉS

Következtetések
Vizsgálják meg az alábbi kérdéseket:

- A fenti elemzések alapján a csoport úgy érzi-e, hogy a program megfelelően teleskörű?
- Mely területekre szükséges nagyobb figyelmet fordítani?
- Mit jelent mindez a program minőségét tekintve?

6. LÉPÉS

Jelöljenek ki valakit a csoportból, aki kb. 15 percben ismerteti az alábbiakat:
- a 2-4. lépések során feltett kérdésekre adott válaszokat;
- a programot telejeskörünek ítélik-e, miért;
- melyek azok a területek, amelyekre nagyobb figyelmet szükséges fordítani;
- mit jelent mindez a program minőségét tekintve.

1-5. LÉPÉSEK EREDMÉNYEI
- kitöltött ellenőrző-lista
- 2-4. lépések kérdéseire adott válaszok felírva a bemutatólapokra
- következtetések az 5. lépés kérdéseire adott válaszok formájában

TANULSÁGOK

- A program teljessége előfeltétele a jó minőségnek (minőségi pontok)

- A program csak akkor lehet teljes, ha a vidékfejlesztési folyamat minden aszpektusával foglalkozik.

- Ügyeljenek arra a program kidolgozása során, hogy a program ne csupán az elérhető támogatási források felhasználását célozza, hanem a terület valós igényein és speciális adottságain alapuljon.

ÚTMUTATÓ A KÉPZŐKNEK

A vidékfejlesztési program teljességének elemzése

- Csoportlétszám: öt-tíz személyből álló csoportok
- A gyakorlat időtartama: másfél óra

Megjegyzések a képzők részére

- Néhány megjegyzés az ellenőrző listával kapcsolatban:
    - Az ellenőrző listát megpróbáltuk minél teljesebbé tenni, ugyanakkor egy ilyenfajta vizsgálat gyakorlata maga is dinamikus, változatos tevékenység. Az értékelő munka tapasztalatai alapján az ellenőrző lista javítható és bővíthető. A listát ezért nem szilárd szempontrendszerként, hanem segédanyagként kell kezelni.
    - Az ellenőrző lista, amennyire csak lehetett, a projektciklus-menedzsment és a logikai keretmátrix technikákkal összhangban lett kidolgozva. Azok számára, akik ezekkel a tervezési metódusokkal még nem dolgoztak, a listában használt néhány fogalom esetleg idegenül hangozhat, némileg zavaró lehet.

- A szektorokkal kapcsolatos kérdések (2. lépés) megválaszolásánál hangsúlyozni kell, hogy nem a szervezeti és politikai szektorokról (magán szektor, civil szektor stb.) van szó, hanem érintett területekről, mint például mezőgazdaság, környezet, egészségügy stb.

- Ez a gyakorlat csak akkor végezhető el a megadott időkereteken belül, ha a gyakorlatot végzők többé-kevésbé ismerik a programot (létező program). Ha nem így lenne, a hallgatóknak végig kellene olvasniuk a programot, hogy válaszolhassanak minden kérdésre. Ezek okán a gyakorlat elsősorban arra alkalmas, hogy egy csapat a saját munkáját *objektív módon* értékelhesse.

- Próbáljuk meg az előadásokat a lényegen tartani. Az előadó ne menjen bele abba, hogy mit tartalmaz a program, mert ez jelentősen megnövelné az előadásra fordítandó időt.

A gyakorlathoz szükséges anyagok

- ellenőrző-lista
- csapatonként 3 nagyméretű papír
- vastag tollak

HOGYAN FEJLESSZÜK VIDÉKFEJLESZTÉSI PROGRAMUNKAT?

2. RÉSZ

A STRATÉGIAI SZINTEN TÖRTÉNŐ ELEMZÉS ESZKÖZEI

ÁTTEKINTÉS

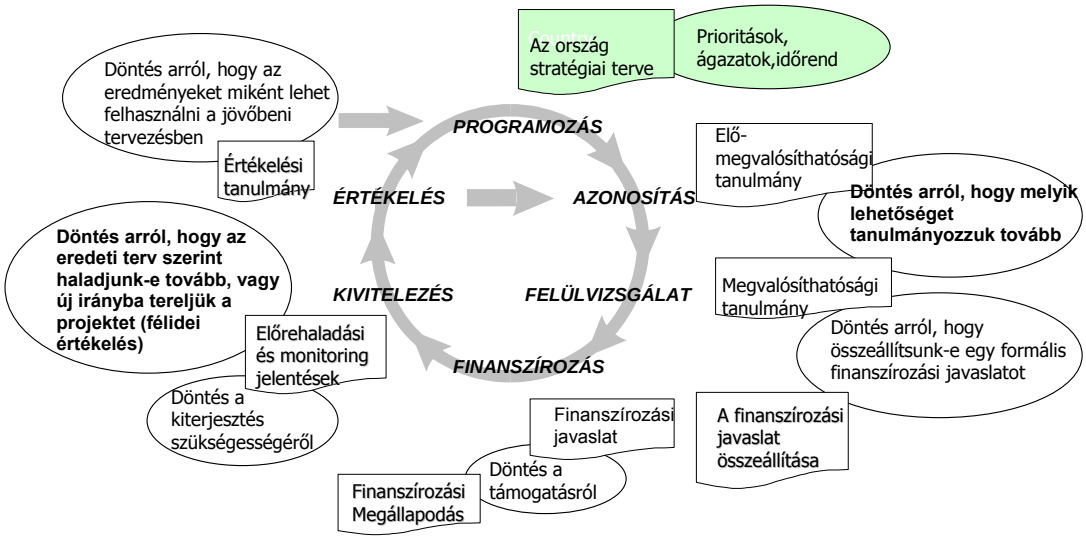
Cím : A stratégiai szinten történő elemzés eszközei

Tárgy : A problémafa és a célfa használata

Célok : A területi elemzéstől lépésenként eljutni a stratégiai célokig

A stratégiai tervezés során a koherencia biztosítása

Kontextus a projekt-ciklusban :



Kontextus a programok 4 minőségi pontjában:

1. teljesség
2. egyediség
3. koherencia
4. megvalósíthatóság

MAGYARÁZAT

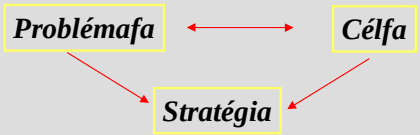
A probléma- és célfa alkalmazásának célja

Problémafa és célfa

- Segít meghatározni:
  - okokat és hatásokat
    (ne a tüneteket kezeljük, hanem a poblémát oldjuk meg!)
  - eszközök és eredmények
  - az okok közötti kölcsönhatásokat és az eszközök közötti kölcsönhatásokat
  - egy kiválasztott stratégiát
  - hogy mi része és mi nem része a projektnek

Az elemzés és a stratégia megformálása közti kapcsolat

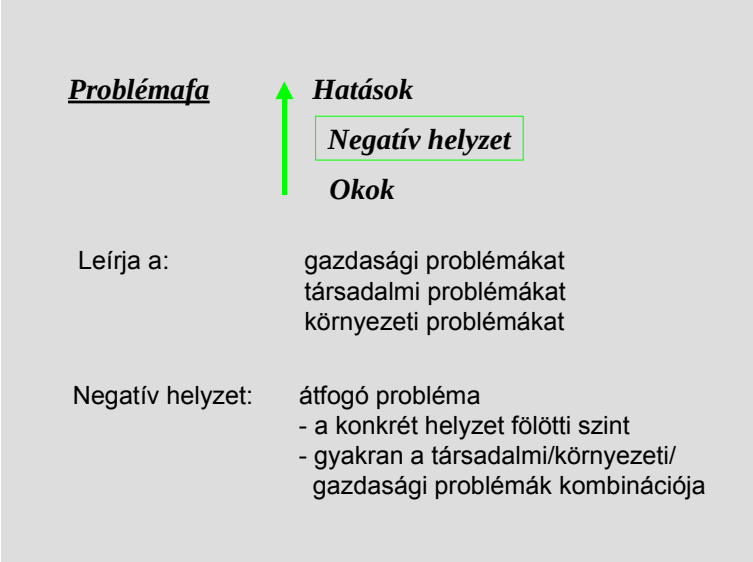
A problémafa és a célfa megalapozza a stratégiát.



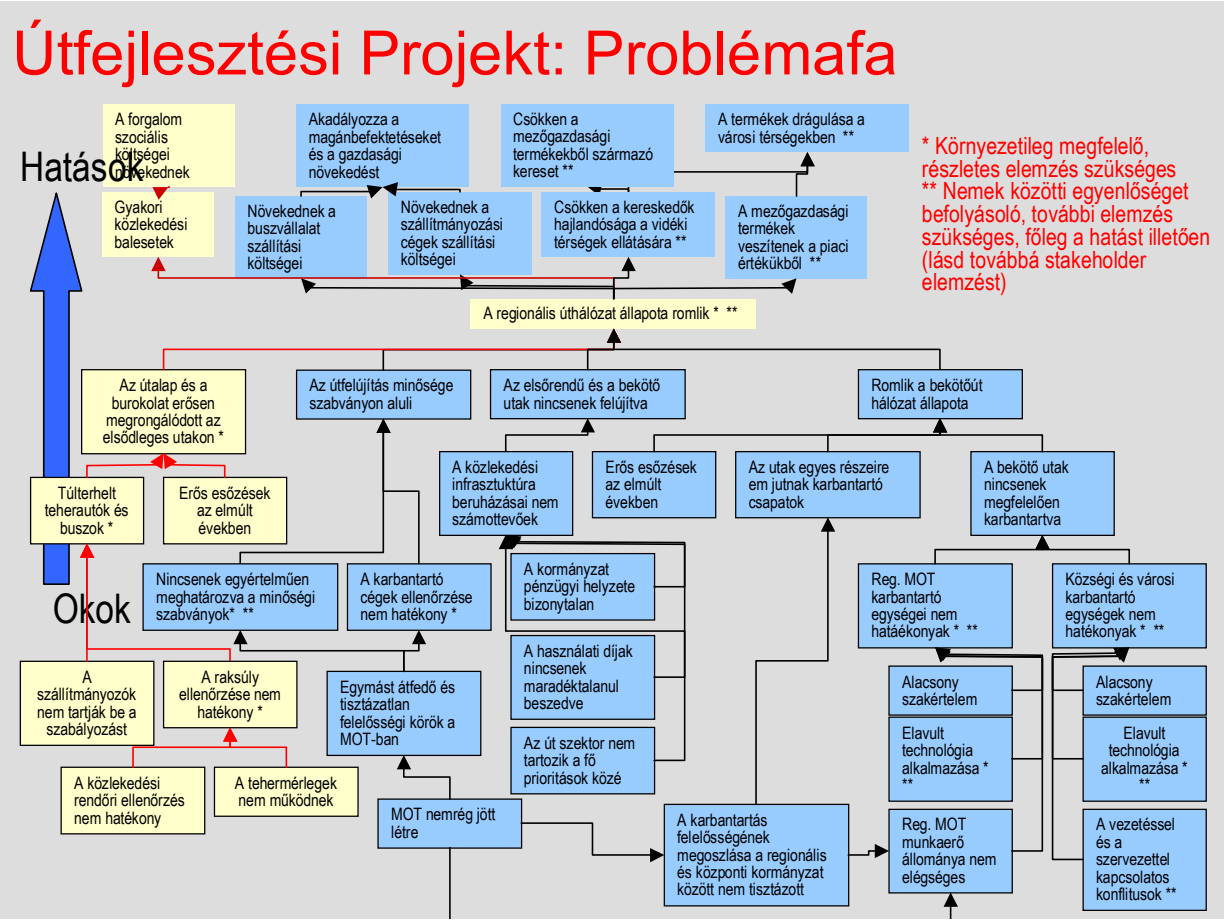
Mik a valódi problémák?
Milyen kapcsolat van a projektek között?
Melyek a leghatékonyabb projektek a probléma megoldásához?
Mi esik kívül/belül a terven?
Hogyan érhetünk el szinergiát a projektek között?

Példa a problémafa egy ágára
A negatív helyzetnek különböző szintjei vannak, az alul lévő alap-okoktól a felül lévő hosszú távú hatásokig.

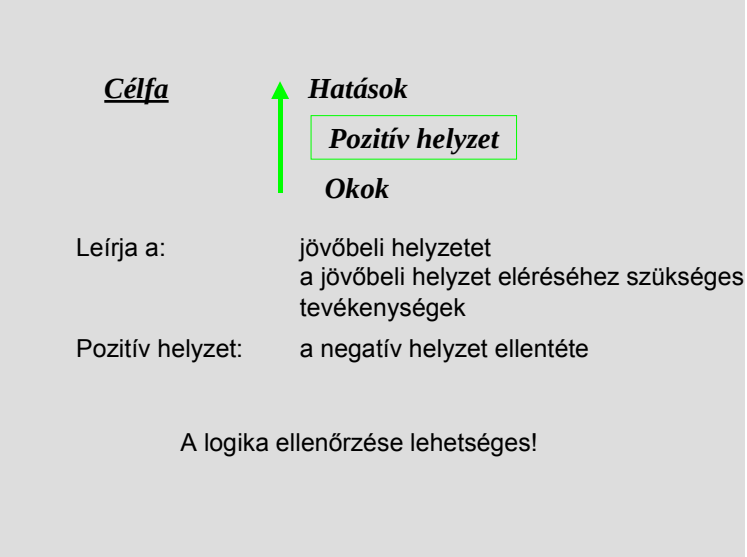
A területalapú problémák komplexitása
A problémák gyakran nem tisztán ‘gazdaságiak’ vagy ‘társadalmiak’.



A bonyolult valóság: példa egy problémafára
Gyakran a problémafa különböző ágai ugyan ahhoz a negatív helyzethez járulnak hozzá.



Negatív helyzettől a pozitív helyzetig
A célfa a problémafa átfordítása.

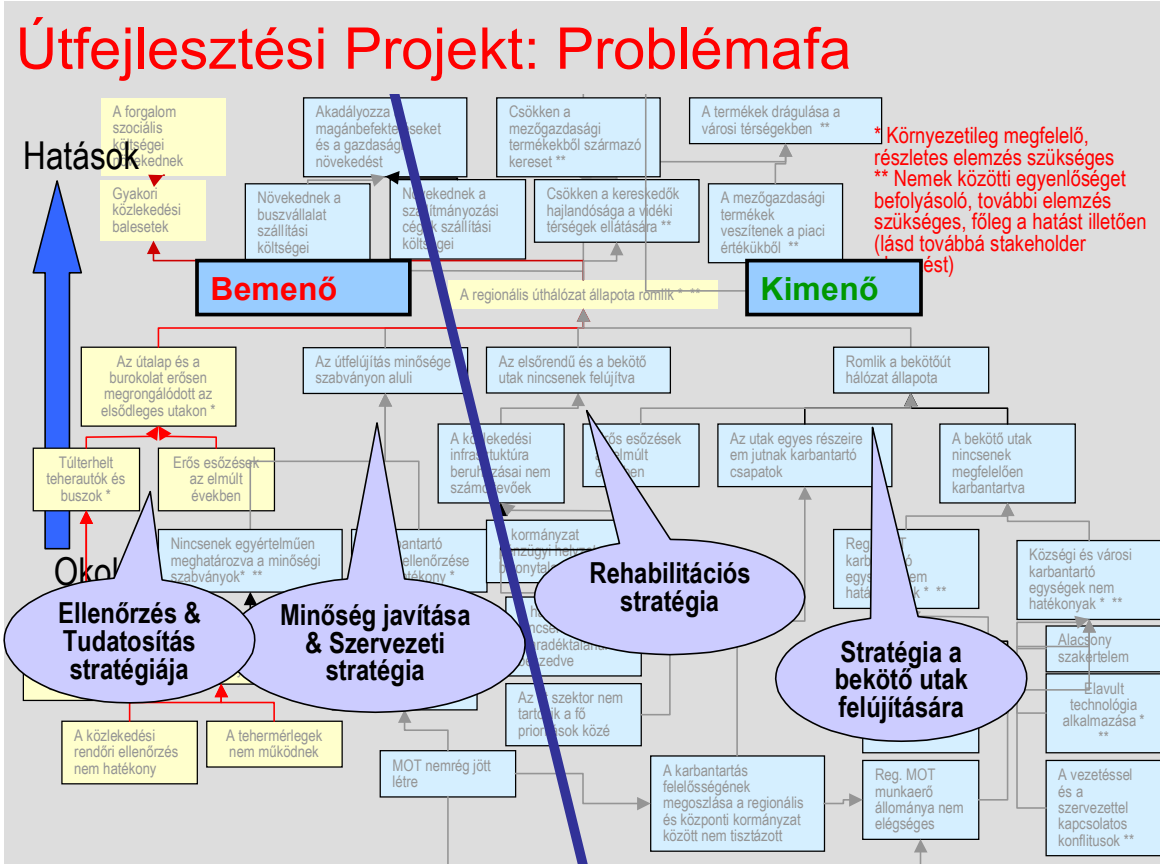


Csoportosítás és hatókör
A célfát arra használjuk, hogy a szükséges feladatokat csoportosítsuk. Az így létrejövő csoportok alkothatnak egy stratégiát. A stratégiák közül nem feltétlen tartozik mindegyik a programunkba.

Célfa > stratégia

- Mely projektek (-csoportok) a leghatékonyabbak?
  - A résztvevők prioritásai
  - A siker valószínűsége
  - Költségek
  - Emberek (embercsoportok) közötti egyenlőtlenségek mérséklése
- KÍVÜL/BELÜL
- A KÜLSŐ tevékenységek kiket érintenek?

Példa különböző stratégiákra, amelyek mindegyike azonos átfogó célt szolgál.



GYAKORLAT

FELHASZNÁLÁS

Probléma- és célfa használható arra, hogy csoportosan elemezzünk egy bizonyos területet vagy szektort. A csoportot lehetőség szerint különböző háttérrel vagy szakértelemmel rendelkező emberek alkossák.

1. RÉSZ: PROBLÉMAFA

1. LÉPÉS

Határozzák meg a központi problémát / negatív helyzetet.
Beszéljék meg, hogy mi lesz a témája az elemzésnek. A központi probléma egy negatív helyzetet ad, aminek vannak okai és hatásai. A stratégiai programozásnál a negatív helyzet általában a konkrét projektek szintje felett helyezkedik el. Például: 'Alacsonyak a mezőgazdasági jövedelmek'.

2. LÉPÉS

Vessék fel ötleteiket az ide tartozó okok, problémák és hatások tekintetében.
Dolgozzanak kisebb csoportokban és írjanak minden felvetést (okot, hatást, problémát) egy öntapadós kártyára (egy kártyára csak egyet).

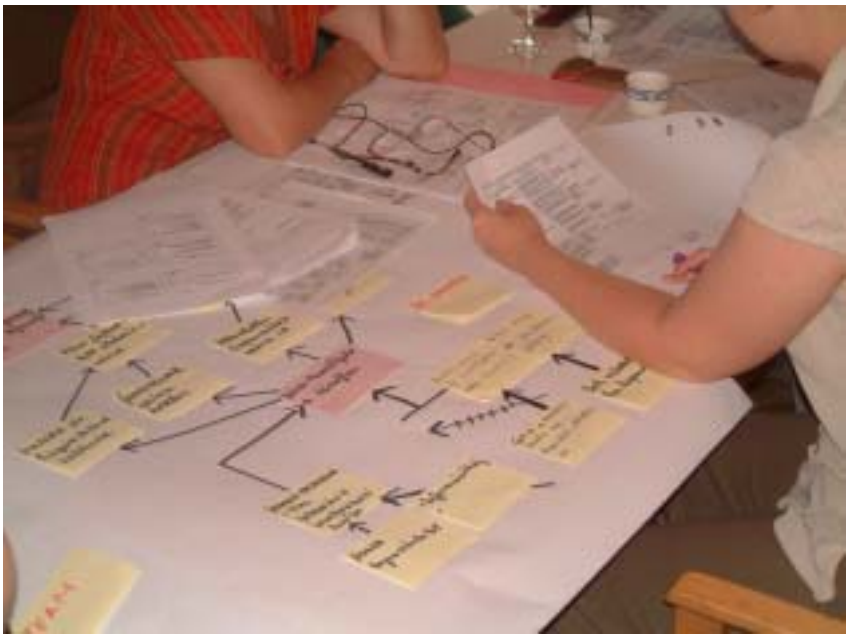
Ötletfelvetés a negatív helyzettel kapcsolatban

3. LÉPÉS

Ellenőrizzék, hogy a negatív helyzettel kapcsolatos magyarázatok érthetőek-e
Beszéljék meg a kártyákat és vizsgálják meg, hogy
- mindenki ugyan azt érti-e az adott felvetésen;
- vannak-e azonos jelentésű, csak éppen másként megfogalmazott leírások;
- a felvetések valós problémákat tükröznek-e;
- a felvetések nem tartalmaznak-e átfogó koncepciókat.

4. LÉPÉS

Határozzák meg az ok-okozat(hatás) viszonyokat
Próbáljanak meg logikus elrendezést találni az okok és hatások viszonylatában (okok alul). Rendezzék el a kártyákat egy nagy papíron és a viszonyoknak megfelelően húzzanak nyilakat közöttük. Eképpen állítsanak fel egy problémafát. Kezdjék a központi problémával / negatív helyzettel.



Az okok és hatások elrendezése

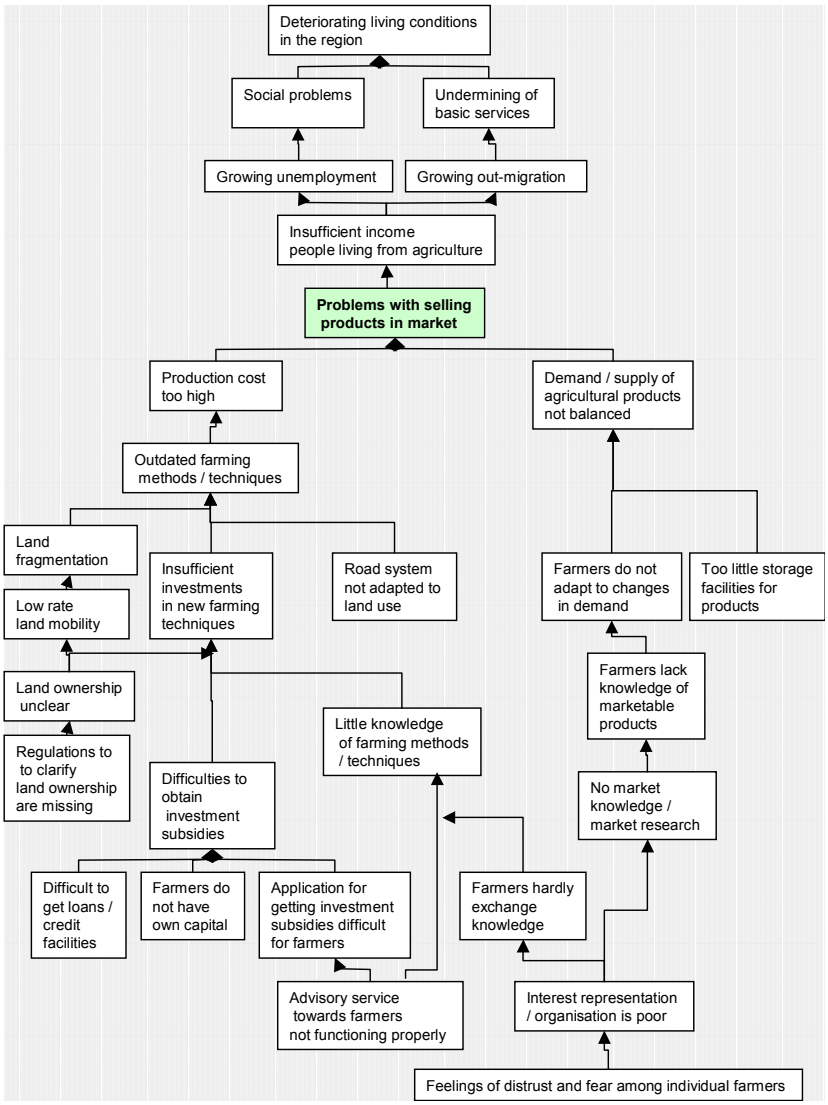
5. LÉPÉS

Ellenőrizzék, hogy az eredmény teljeskörű-e
A munka befejeztével tegyék fel a papírt a falra és beszéljék meg az eredményt. A csoport közösen tárgyalja meg az okok és hatások elrendezésének logikáját. Gondolják át alaposan, hogy minden témát érintettek-e. Ha szükségesnek látják, egészítsék ki a problémafát, vagy rendezzenek át viszonylatokat.

A problémafa előadása és ellenőrzése

AZ 1-5. LÉPÉSEK EREDMÉNYE

Egy problémafa, amely egymáshoz viszonyított okokat és hatásokat tartalmaz.



TANULSÁG

Mindig keressük a problémát a probléma mögött. Ha feltárjuk az alapvető okokat egy adott negatív helyzet mögött, akkor képesek leszünk

- meghatározni azokat a projekteket és tevékenységeket, amikkel kezdenünk kell (ezek általában a problémafa legalsó szintjén helyezkednek el);
- meghatározni, hogy milyen tevékenységek szükségesek a magasabb szintű hatások elérése érdekében.

© Domina Erzsébet

2. RÉSZ: CÉLFA

6. LÉPÉS

Helyettesítsék be a problémákat pozitív, elért helyzetekkel (célokkal).
Menjenek végig a kártyákon és formálják a negatív helyzetet pozitív helyzetté. A célokat írják zöld kártyákra.

7. LÉPÉS

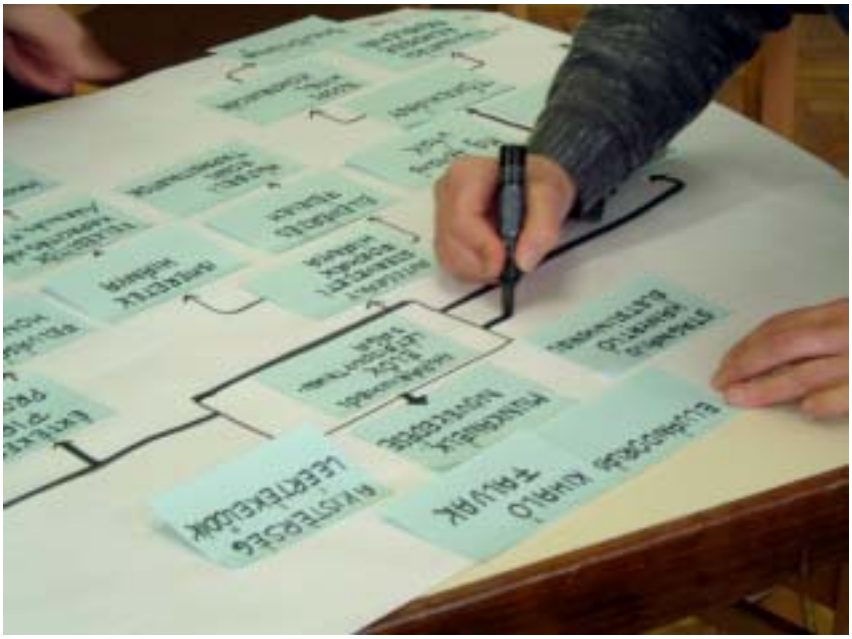
Hasonlítsák össze a problémákat és a célokat.
Beszéljék meg az eredményeket és együtt becsüljék meg, hogy a negatív helyzetet a megfelelő módon sikerült-e pozitív helyzetté alakítani. Például: '*a termelők nem alkalmazkodnak a megváltozott körülményekhez*' arra változik, hogy '*a termelők lépést tartanak a változásokkal*'.

8. LÉPÉS

Az ok-okozat összefüggések vizsgálata
'Az ok-hatás viszonylatok eszközök-hatások viszonnyá változnak. Húzzák meg itt is a megfelelő nyilakat és vizsgálják meg, hogy a struktúra valóban helytálló-e. Ez egyben a problémafa újbóli ellenőrzését is jelenti. Ha a problémafa megfelelően lett felállítva, akkor az rendszerint könnyedén célfává alakítható. Szükség szerint adjanak a célfához további kártyákat, vagy rendezzék át a struktúra egyes részeit.

A 6-8. LÉPÉSEK EREDMÉNYE

Egymáshoz kapcsolódó eszközök és hatások rendszerét mutató célfa.



3. RÉSZ: REDSZEREZÉS ÉS HATÁSTERÜLET

6. LÉPÉS

Csoportosítsunk
Nézzék meg a célfát és azonosítsák az egymással kapcsolatban álló célok csoportjait ('klasztereket', ágakat). Adjanak nevet minden csoportnak. Például: a *'mezőgazdasági jövedelmek alacsonyak'* c. központi problémával foglalkozva azonosíthatunk csoportokat, amelyek a következő témákkal foglalkoznak: *'marketing'*, *'infrastruktúra'*, *'termelési módszerek'* vagy *'birtokstruktúra'*.

7. LÉPÉS

Határozzák meg a program hatáskörét
Nézzék meg a kialakult csoportokat (ágakat) és vitassák meg az egyes csoportok tekintetében, hogy a csoporton belül az egyes képviselők és szakemberek mivel tudnak hozzájárulni az adott cél eléréséhez. Beszéljék meg azt is, hogy ez a hozzájárulás elégséges-e, hatékony-e a cél elérése érdekében.
A céloknak azok a csoportjai, ahol a válasz IGEN, benne lesznek az Önök programjában.
Azok, amelyek esetében a válasz NEM, kívül maradnak a programon.
A programból kieső csoportokra vissza fogunk térni a feltételezések és kockázatok elemzésénél a 9. részben.

Mindazon csoportjai az eszközöknek és hatásoknak, amelyek belül vannak a programon, STRATÉGIÁKNAK nevezhetők.

TANULSÁG

A célfa az eszközök és hatásaik különböző szintjeit mutatja be. A legalsó szint általában a legkonkrétabb. A legfelső szint: valamennyi kapcsolódó tevékenység kivitelezésével elért hatás.

A céloknak egy csoportja a stratégia.

A legalsó szint az a szint, ahol a beavatkozások és projektek első körben szükségesek. Gyakran a projektek nem megfelelő szinten avatkoznak be (vagyis a célfa túl magas szintjén).

Nem minden stratégia fér bele a program hatókörébe. A programon kívül eső szükséges tevékenységeket a tervezési folyamat későbbi fázisában (feltételezések és kockázatok) tárgyaljuk.

ÚTMUTATÓ A KÉPZŐKNEK

Problémafa, célfa készítése

Csoportlétszám :
Legmegfelelőbb 6 személy, semmiképpen sem kevesebb mint 4 és nem több, mint 10.

Időtartalma :

A probléma- és célfa előadása	1	óra
A problémafa csoportmunkájának bevezetése	15	perc
Problémafa készítés - csoportmunka (1. rész)	2-2,5	óra
A célfa csoportmunkájának bevezetése	15	perc
Célfa készítés - csoportmunka (2. rész)	1,5-2	óra
A csoportosítás/hatáskör munka bevezetése	10	perc
Csoportosítás/hatáskör csoportmunka	1	óra
Visszajelzések (minden lépéshez)	45	perc

A szoba berendezése
A szobának az alábbiakat kell tartalmaznia:
üres fal, amelyre a prezentációkat és az eredményeket felragaszthatjuk
az üres fal előtt székek félkörben elhelyezve (a faltó való távolság <5 m)
asztalok székekkel, ahol a csoportmunkát lehet végezni
bemutatópapír (flip-chart)

Megjegyzések a trénerek számára

A probléma bemutatásához:

Jelezzük a résztvevőknek, hogy (i) egy kártyára egy problémát írjanak, (ii) olvashatóan, minél nagyobb betűkkel írjanak, (ii) kerüljék a körülményes megfogalmazást, (iv) maximum 3 sort írjanak, (v) valós problémákat gyűjtsenek össze.

Ne fogadjunk el '…hiánya' jellegű problémamegfogalmazásokat. Az ilyen megfogalmazás eleve a megoldást sugallja. Példa: 'a halfeldolgozó kapacitások hiánya' sugallja, hogy a megoldás halfeldolgozó kapacitás építése. Ez számos okból kifolyólag lehet hamis (például túl kicsi termelés, szakértelem hiánya stb.). Ezért próbáljuk meg az ilyet másképpen megfogalmazni, arra kérdezni, hogy mi a probléma, amit ez a megoldás (pl. halfeldolgozó kapacitás építése) megoldana.

A *'pénz hiánya'* gyakorta megjelenik a problémafa legalsó sorában. Ez azért lehet, mert a legegyszerűbb ezt nevezni meg alapvető okként. Először is, a pénz hiánya gyakran nem a legnagyobb probléma. Gyakran megjelenik a *'gyengén szervezett …'*, amit aránylag könnyedén meg lehet oldani. Másodszor, fel kell tenni a kérdést, hogy miért állt elő a helyzet, hogy nincs elég pénz. Például: *'az aktuális támogatási formák ismeretének hiánya'*. Feltehetőleg a csapat képes áttörni a pénzhiányra hivatkozó

problémafelvetésen és olyan tevékenységeket találni, amelyekkel lehet valamit kezdeni.

A problémaleírás az ‘itt és most’-ra koncentráljon. Az időnként hallható probléma: *’40 év kommunizmus*’ nem releváns egy problémafánál. Olyan problémafelvetés, mint *‘a halfeldolgozók közötti kapcsolatok alacsony szintje’* az, ami az ‘itt és most’-tal foglalkozik.

Tegyenek különbséget általános elvek és a való élet között. Mindig jó rávezető kérdés: ‘Ez a mi térségünkben/szektorunkban is probléma?’

Anyagok

A szükséges anyagok a következők:

- nagyméretű csomagolópapír (5 lap)
- A4 méretű öntapadós kártyák (200 sárga, 200 zöld)
- ragasztószalagok, ragasztó
- vastag filctollak
- olló, sniccer
- vonalzó

HOGYAN FEJLESSZÜK VIDÉKFEJLESZTÉSI PROGRAMUNKAT?

3. RÉSZ

Részvétel és szervezet

ÁTTEKINTÉS

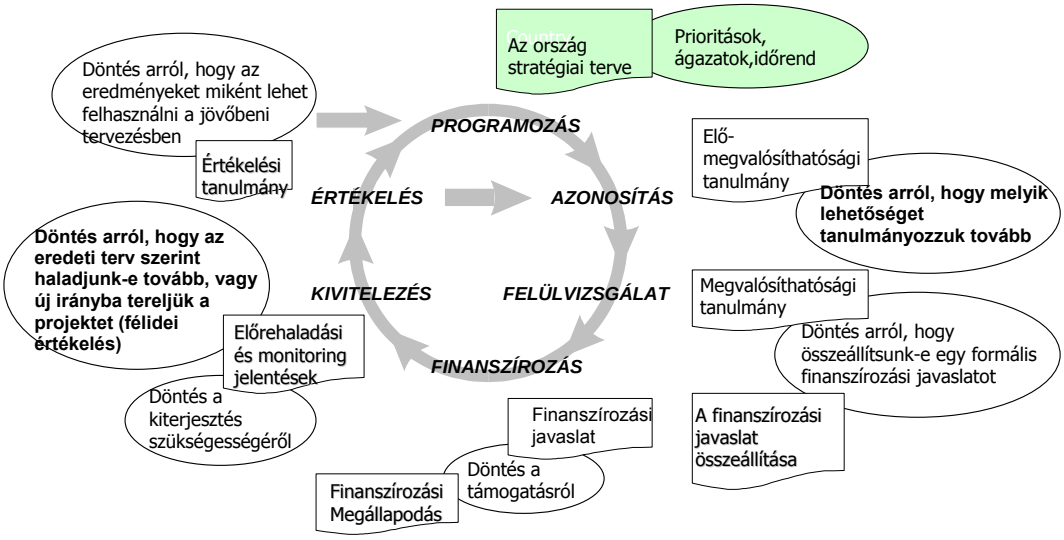
Cím: Részvétel és szervezet

Tárgy: A részvételen alapuló megközelítés alapelvei

Célok: A programok és projektek megerősítése a kedvezményezettek bevonásával.

A részvétel különböző szintjeinek, mértékének megismerése, elsajátítása.

Kontextus a projekt-ciklusban:



Kontextus a programok 4 minőségi pontjában:

1. teljesség
2. egyediség
3. koherencia
4. megvalósíthatóság

MAGYARÁZAT

A részvétel:

annak mértéke, hogy az embereket mennyire vonták be az életüket és életkörülményeiket befolyásoló döntések meghozásába és az ehhez kapcsolódó tevékenységekbe

Miért részvétel :

- a haszonélvezők is felelősséget vállalnak
- erős támogatást szerez a tevékenységekhez
- jobb rálátást biztosít a valódi problémára
- a prioritásokat az érintettek elképzelései szerint állítja fel
- jobb minőségű terveket eredményez
- növeli az átláthatóságot

alulról jövő kezdeményezés

Részvételi lépcső

- Reakció: hozzászólások kérése
- Felmérés: vélemények kérése / problémák meghallgatása
- Konzultáció: a problémák és a megoldások megbeszélése
- Részvétel: tanácsadás az előkészületekhez/ tervezéshez
- Delegáció: közös döntési folyamat
- Partnerség: együtt-tervezés és -kivitelezés
- Facilitáció: mások folyamatának segítése

A részvételi lépcső minden szintje egyformán fontos. Az, hogy a projekthez a részvétel milyen szintje, mértéke illik a legjobban, az magán a projekten múlik: az érintettek száma, milyen szinten szervezettek az érintettek? Mekkora hely áll rendelkezésre a „manőverezésre” (szabályok, politikai korlátok)? Mi a részvétel megcélzott szintje?

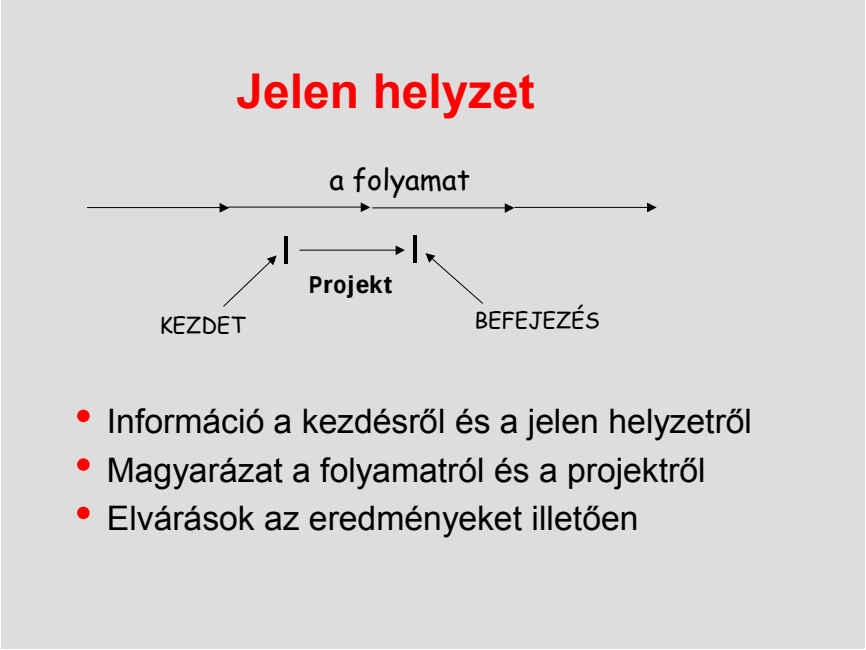
A projekt megkezdése előtt minden résztvevőt megfelelően informálni kell a folyamatról.

Fontos témák a kezdés előtt

A Jelen helyzet: hol tartunk a folyamatban?

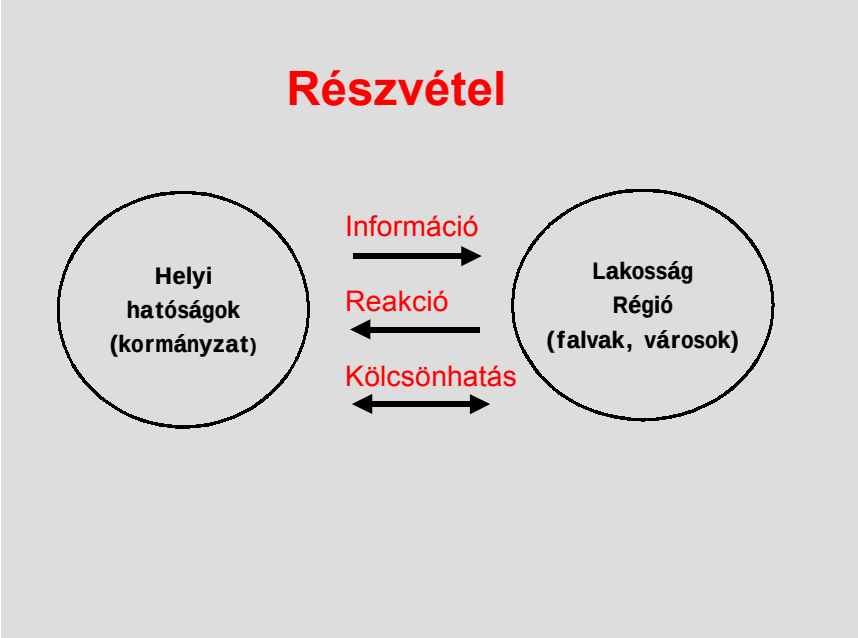
B Ki vesz részt a folyamatban? Mit várunk el egymástól?

C Mi lehetséges? Milyen fajta kommunikációt részesítünk előnyben?

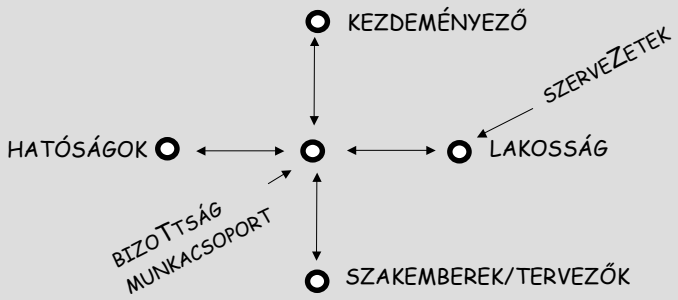


Ahhoz, hogy az embereket részvételre sarkalljuk, többet kell tenni a puszta információadásnál. Komolyan kell venni a reakciókat is, hiszen csak ekkor beszélhetünk kapcsolatról.

Egy projekt vagy program sohasem áll egyedül: mindig részét képezi egy éppen zajló folyamatnak.



Részvétel



Résztvevõk a folyamatban

Próbálja számbavenni az összes érintettet, akinek valamilyen köze van az Ön programjához.

- Kit érint a program?
- Ki dönt az előfeltételekről (irányelv)?
- Kinek a szakértelmére van külön szüksége?

Vonja be ezeket az embereket a programjába.

Példa Hollandiából

- Helyi Földfejlesztési Bizottság
  - Elnök; tapasztalt helyi adminisztrátor
  - Titkár; A DLG vezető tervezője
  - A mezőgazdasági szervezetek helyi képviselője
  - A természet- és környezetvédelem helyi képviselője
  - A helyi vízgazdálkodási testület képviselője
  - A rekreációs társulás képviselője
  - A helyi önkormányzat képviselője

Hollandiában általános az a módszer, hogy egy földfejlesztési program érintettjeit úgy vonják be a folyamatba, hogy tagokká teszik őket a földfejlesztési bizottságban.

Kommunikáció

- Nem tömeggyűlést tartunk a már elkészített tervek ismertetésére hanem nyitott beszélgetést, ahol helyet kapnak az egyéni vélemények és gondolatok
- A minőség fontosabb mint a mennyiség
- Nem igen-nem kérdések, hanem egy nyított párbeszéd
- Kezdjünk jólinformáltan; pótoljuk a hiányokat
- A kommunikációt tartsuk végig azonos szinten minden résztvevõ számára
- Ellenőrizzük a folyamatot

Az elvárások kezelése

- Szűk keresztmetszet: hibás elvárások lerombolhatják a bizalmat a részvevők és a facilitátorok között;
- Megoldások:
  - tájékozódjunk a résztvevők elvárásairól
  - adjunk teret a manőverezésre
  - magyarázzuk el a játékszabályokat
  - ismételjük el a célokat és mutassunk rá a fejlődésre

A bevont partnerek minősége hatással van az érintettek részvételének minőségére a folyamatban.

A folyamat-menedzser …

irányítja a tervezési folyamatot,

nem pedig

tartalmilag befolyásolják azt

A vitavezető szerepe

- Vezeti a megbeszélést > ügyel rá, hogy minden részvevő szóhoz jusson
- nyitott kérdéseket tesz fel <> nem mond véleményt és nem értelmez
- segít a hozzászólóknak, hogy mindenki számára világossá váljon a véleményük
- nem szakértőként, hanem facilitátorként működik

A munkacsoport tagjainak hozzáállása

- Szűk keresztmetszet: hiba olyan folyamatmenedzserek alkalmazása, akik valamely érdeket képviselik, vagy pusztán technikai szakemberek
- Megoldások:
  - használjunk ‘független’ folyamatmenedzsert
  - válasszunk tehetség, és nem tudás alapján

A részvételnek többféle formája létezik. A „Dialógus” metodika az egyik példája ennek:

“Dialógus” részvételi metodika

INFORMÁCIÓ

- **1. Kezdet**
  információ / előkészítés
- **2. A problémák és kérdések felsorolása**
  a lakosság kis csoportjai (10-12 személy)
- **3. A lehetőségek és javaslatok megbeszélése**
  lakosok és szakértők kis csoportokban
- **4. Befejezés és végső döntés**

”DIALÓGUS” RÉSZVÉTELI METODIKA

Első lépés
Először is a földfejlesztési bizottságnak döntést kell hoznia arról, hogy részvételen alapuló módon fog-e dolgozni. Amennyiben igen, úgy el kell dönteniük, hogy ki vesz majd részt a munkában és hogyan lehet őket bevonni. Ezen kívül tervezésre is szükség van.
Az első szakasz eredménye egy szándéknyilatkozat a bizottság és a bevont önkormányzat részéről, valamint egy ehhez illeszkedő terv az interaktív tervezési folyamatról. Az eredményekről minden érintettet értesíteni kell.

Második lépés
Egy találkozó során a lakók és a térség szervezeteinek képviselői összeállítanak egy listát a problémákról és a térség korlátairól. Ebben a szakaszban a fontos kérdések a következők: *“Mi az, amit valaki problémásnak talál?”*, továbbá: “*Ez miért problémás?*”, ezen kívül: “*Melyek a kihívások és lehetőségek a térség számára?*”.
E leltár végül elvezet egy ötös listához a legfontosabb problémákkal és lehetőségekkel.

E szakasz után a szakértők kielemzik az eredményeket és javaslatot tesznek a földfejlesztési bizottságnak a legfontosabb problémák tekintetében. A földfejlesztési bizottság végül eldönti, hogy a vidékfejlesztési program mely korlátjával szeretne foglalkozni.

Harmadik lépés
Egy második találkozó során a lakók és a szakértők együtt próbálnak megoldást találni a kiválasztott korlátok feloldására. Kis csoportokban a résztvevők kidolgozzák a megoldásokat. Végül kialakulnak az ötletek, melyek a program összetevői lesznek.

Negyedik lépés
Egy előzetes tervvázlatban a szakértők kidolgozzák a legkedvezőbb megoldásokat. A földfejlesztési bizottság eldönti, hogy mely megoldást integrálja a programba.

A bizottság bemutatja a régiónak, hogy az ötleteik és megoldásaik miként szerepelnek a programban. Az előadás egy olyan ülés keretében zajlik, ahol a résztvevők “vizsgáztatóként” szerepelnek. A lakók a nagy nyilvánosság előtt kifejezhetik véleményüket az előzetes tervről. Ezzel egyidőben a program tartalmát is tesztelhetjük aszerint, hogy mennyire lesz elfogadható a különböző érintettek többsége számára. Az eredmények széles körben támogatott kompromisszumok és megoldások lesznek, melyeket ezt követően integrálni lehet a végső tervvázlatba.

GYAKORLAT

ALKALMAZÁS

Az “érintettek elemzése” és a “részvételi lépcsősor” módszerekkel a lenti kérdések megválaszolására tehetünk kísérletet. Ezen kívül a stratégiai tervet is értékeljük a részvétel és szervezés szempontjából.

KÖZPONTI KÉRDÉS

A következő feladat olyan három fontos kérdés megválaszolására tesz kísérletet, melyek a részvételi folyamat elkezdése előtt megválaszolásra szorulnak.

- A jelenlegi helyzet: Hol tartunk most a folyamatban?
- A bevonás mértéke: Kik az érintettek és mit várjanak egymástól?
- Kommunikáció: Mi a lehetséges? Milyen fajta kommunikációt részesítünk előnyben?

Készítsen egy rövid értékelést egy régebbi tervezési vagy programozási folyamat részvételen alapuló megközelítéséről. A következő két témával kell foglalkozni:

1. AZ ÉRINTETTEK ELEMZÉSE

Érintettnek nevezünk bármely személyt, csoportot, intézményt vagy céget, melynek kapcsolata lehet a programmal. A projekt/program társadalmi és intézményi hasznának maximalázálása és a negatív hatásainak minimalizálása érdekében az érintettek elemzése azonosítja mindazon személyek vagy intézmények érintettségét és annak minőségét, akikre vagy amelyekre a projekt pozitív vagy negatív hatással lehet.

- Milyen érintetteket azonosítottak a programban?
- Vannak-e hiányzó érintettek; olyanok, akikre a program pozitív vagy negatív hatással lehet?

Az eredmény egy lista, mely tartalmazza:

- az összes azonosított érintettett (azokat is, akik előtte esetleg hiányoztak a listáról);
- az érdekeiket;
- az érintettségük minőségét.

2. A RÉSZVÉTEL SZINTJE

Vessen egy pillantást a részvételi lépcsősorra.

- A program tervezése során az érintetteket mely folyamatokba vonták be?

Egészítse ki a listát a következőkkel:

- A különböző (helyi) érintettek részvételének módja (azoké is, akik hiányoztak)

Most, miután röviden értékeltük a program részvételi és szervezési szintjét, megpróbálunk ötleteket felvetni, melyek erősíthetik a részvételen alapuló megközelítést. Vizsgálja meg részletesen az elkészült érintettek elemzését és a részvétel követelményeit (pl. az irányelvek esetleges korlátait, a konstruktív hozzáállást).

- A különböző (helyi) érintettek milyen fajta részvételt részesítenek előnyben?
- Miért?
- Figyelembe véve, hogy a programot egyes részeit már befejezték, ha szükséges, mik a teendők a részvételen alapuló megközelítés erősítésére a következő folyamat során?

FONTOS TANULSÁGOK

- A részvételt alakítsuk az igényekhez: a részvételnek sok szintje van, tehát válassza azt a módszert, mely a legjobban illik a projekthez.
- A részvételi eljáráshoz nagyon fontos az elõkészítés és a kommunikáció, tehát szervezze meg jól.
- Ne feledje: a munkatársak képességei fontosabbak a tudásnál.
- Jó szórakozást!

ÚTMUTATÓ A KÉPZŐKNEK

A CSOPORTOK MÉRETE
Legjobb, ha a csoportok 5-9 főből állnak.

IDŐTARTAM
Kb. 120 perc

A SZOBA ELRENDEZÉSE
A szobában a következők legyenek:
- egy fal, ahova nagy papírokat lehet kiragasztani, vagy táblák, ahol az eredményeket be lehet mutatni.
- csoportonként egy asztal székekkel, közel a falhoz vagy a táblához.

MEGJEGYZÉSEK AZ OKTATÓNAK

Előkészítés/bevezetés
Az eredmények bemutatására szolgáló papírokra filctollal írja fel a központi kérdést, így mindenki olvashatja azt.
Ha a csoport létszáma nagyobb 10 főnél, alakítson al-csoportokat.
Magyarázza el a feladatot.
Jelöljön ki egy “szóvivőt”, aki 5-10 percben beszámol az eredményekről.

A feladat alatt
Az eredményeket írja fel a nagy papírlapokra.

ANYAGOK
- nagy papírlapok vagy átfordítható tábla (csoportonként egy)
- filctoll (csoportonként egy)
- ragasztószalag

HOGYAN FEJLESSZÜK VIDÉKFEJLESZTÉSI PROGRAMUNKAT?

4. RÉSZ

HATÁSÉRTÉKELÉS

STRATÉGIAI PROGRAM ÉS PROJEKT SZINTEN

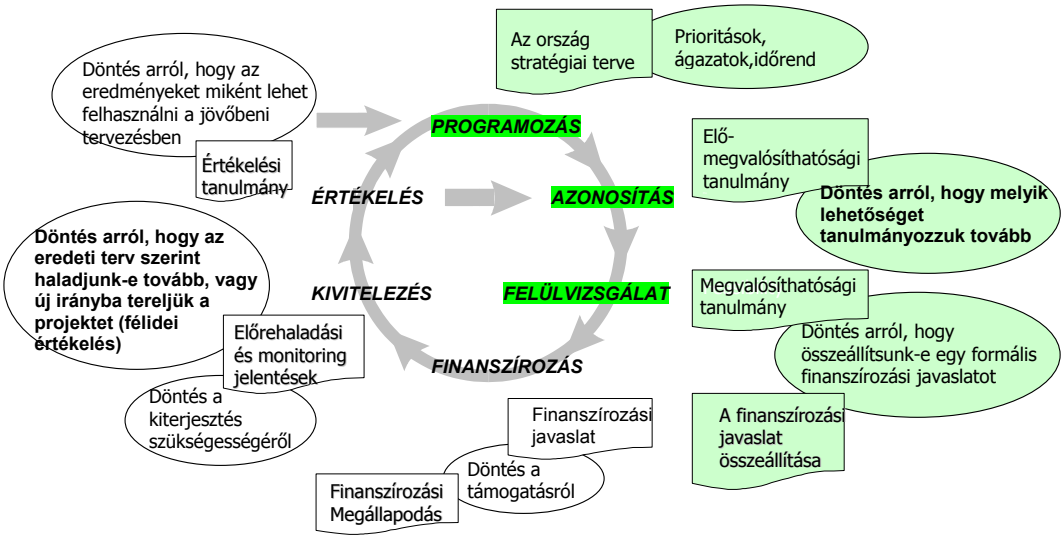
ÁTTEKINTÉS

Cím: Hogyan lehet a hatásokat értékelni a stratégiai programok és a projektek szintjén?

Tárgy: A döntést segítő eszközök az alternatívák összehasonlításánál és a megvalósíthatóság értékelésénél.

Célok: Lépésenként eljutni a megvalósítandó alternatíva kiválasztásához, figyelembe véve a pozitív és negatív hatásokat, beleértve a környezeti hatásokat is.

Kontextus a projekt-ciklusban:



Kontextus a programok 4 minőségi pontjában:

1. teljesség
2. egyediség
3. koherencia
4. megvalósíthatóság

Kontextus : Európai Uniós jogszabályok, irányelvek: 85/337 és 97/11 Környezeti hatástanulmány kontra sz összes hatás vizsgálata.

MAGYARÁZAT

MIÉRT KELL A HATÁSVIZSGÁLAT

A hatásvizsgálat módszerével értékelhetjük a tervek és projektek hatásait. A magyarországi helyzetben: stratégiai programok és vidékfejlesztési projektek esetén.

Egy program és különösen egy projekt végrehajtása változásokat fog okozni. Mielőtt valaki eldönti, hogy egy projektet vagy programot végrehajt, mind a döntéshozók, mind az érintettek tudni szeretnék, hogy melyek a program vagy projekt várható pozitív és negatív hatásai. A hatások értékelésével az eredmények világossá válnak. Különösképpen abban az esetben, ha több alternatíva hatásait vizsgáljuk meg, ez lehetőséget biztosít a döntéshozóknak, hogy azt az alternatívát válasszák, amely a legtöbb pozitív és a legkevesebb negatív hatással bír.

Ebből kifolyólag, a hatásvizsgálatot a projektciklus azonosítási és felbecslési szakaszaiban használhatjuk.

Mi a hatásvizsgálat?

- egy döntéstámogató eszköz
- a hatások felbecslése (negatívoké, és pozitívoké egyaránt)
- gazdasági, szociális és környezeti tényezők figyelembe vétele
- eredményeképpen:
  - a hatások mérlegelhetők a célokkal szemben
  - a változatok összehasonlíthatók

Mi a hatásvizsgálat?

- a célok elérésére törekedve a pozitív hatásokat maximalizálni kell
- miközben a természetes környezetet érő negatív hatásokat meg kell előzni, mérsékelni, vagy végső esetben kompenzálni kell
- eredmény: hatásvizsgálatot használunk a résztvevők aktív közreműködéséből származó visszajelzésekkel együtt, hogy alapos döntés szülessen a kiválasztandó alternatíváról

Egy hatásvizsgálat részletességének szintje változó. A stratégiai programok szintjén a hatásvizsgálat tágabb kérdésekkel foglalkozik, mint például a nemzeti és regionális irányelvek, a regionális jellemzők, valamint konkrétabban a tértervezés és földhasználat. Erre később láthatunk egy példát.

A hatásvizsgálat különböző szintjei

- Stratégiai program szint
- Projekt szint:
  - Azonosítás
    (előzetes megvalósíthatósági tanulmány)
  - Felülvizsgálat (értékelés)
    (megvalósíthatósági tanulmány)

Növekvő részletesség

Kifejezések

- Hatásvizsgálat (HV) = értékelés, becslés
- Környezetvédelmi Hatásvizsgálat (Hatástanulmány) (KHV) = környezetvédelmi értékelés

A *hatásvizsgálat* (Impact Assessment—IA) kifejezésen kívül használatos még a *környezeti hatásvizsgálat* (Environmental Impact Assessment—EIA) kifejezés is. Ezt a két kifejezést nem szabad összekeverni.

Egy hatásvizsgálat az ÖSSZES vonatkozó hatást vizsgálja, míg a környezeti hatásvizsgálat a környezeti hatásokra koncentrál.

A környezeti hatásvizsgálat elkészítését általában törvény vagy EU törvénykezés írja elő:

A KHV törvényi hátterét 2 EU irányelv határozza meg:

- *85/337 Irányelv :*

  bizonyos köz- és magán beruházások (projektek) környezetre gyakorolt hatásának elemzése; és
- *97/11 Irányelv*,

  amely a fenti direktíva bizonyos tételeit módosítja.

Az EU 85/337 direktívájának 3. Cikkelye szerint:

A 85/337 Irányelv 3. pontja:

- A KHV megnevezi, leírja és becsüli a közvetlen és közvetett hatásokat az alábbi témákban:
  - ember, fauna és flóra;
  - talaj, víz, levegő, klíma, táj;
  - anyagi vagyon és kulturális örökség; és
  - kölcsönhatások a fentiek között.

A stratégiai programok tekintetében egy KHV az alábbi kérdésekkel foglakozik.

A támogatás (pl. SAPARD) céljának, miszerint javítani kell a vidéki területek versenyképességét, egyensúlyban kell lennie a vidéki területek természeti és kulturális örökségének fenntartásával.

A tértervezés elengedhetetlen a fejlesztési irányvonalak és az ebből következő földhasználat, valamint a terület vagy régió felvevő-kapacitásának összeegyeztetéséhez. A vidéki területek fenntartható és egyensúlyban lévő fejlesztéséhez a következők felismerésére van szükség:

- Egy terület fizikai vagy környezeti tulajdonságaiból származó korlátok. Például, érzékeny ökoszisztémák vagy vízminőségi célok teljesülése azt jelentheti, hogy egy bizonyos területen nem megfelelő egy új feldolgozóüzem létesítése vagy bizonyos mezőgazdasági tevékenységek végzése.

- A környezethez kapcsolódó irányelvekből vagy intézményi háttérből származó korlátok. Például nemzeti parkok (és gyakran más védett területek) elkerülhetetlenül korlátozzák a területen a fejlesztések típusait.
- A javított környezeti minőség potenciálja a vidéki területek gazdasági vonzóságára vonatkozóan. Például értékes tájak vagy jól megőrzött kulturális örökség.
- A környezetvédelmi kérdések és problémák, melyekkel foglalkozni kell. Például, a talajerózió vagy a talajvízszint csökkenése szükségessé teszik a tértervezest.

A KHV európai hátteréről további részletek olvashatók az “Útmutató a környezeti hatásvizsgálathoz”, valamint a “Fenntartható vidékfejlesztés a SAPARD keretében” dokumentumokban: *ERM, Veen Ecology és DLG, 2000. augusztus*.

HATÁSVIZSGÁLAT

Egy hatásvizsgálat a következő lépésekből áll:

A hatásvizsgálat lépései

1 Átvilágítás: egy formális HV szükségessének azonosítása

2 A hatáskör (részletesség) megállapítása

3 A hatások leírása és számszerűsítése

4 A célok és a hatások összehasonlítása

5 Az alternatívák összehasonlítása

- Intézkedések a kedvezőtlen hatások megelőzésére, csökkentésére vagy kompenzálására
- Nyilvános konzultációk

6 Döntés a megvalósítandó alternatíváról

7 Monitoring

A hatásvizsgálat összes lépését a következőkben ismertetjük:

ELSŐ LÉPÉS: Átvilágítás

1. Átvilágítás: Cél

- A probléma azonosítása
- Rendelkezésre álló adatok
- Az alapvető célok leírása

1. Átvilágítás: Cél

- Döntés arról, hogy szükséges-e formális HV-t készíteni
- Bizonyos projektekre a HV készítése kötelező
- Más projekteknél ez a következőktől függ:
  - természet
  - méret
  - helyszín

1. Átvilágítás: Adatok

Környezeti alapadatok:

- **Emberi erőforrás: egészségi helyzet, életkörülmények**
- **Víz: a felszíni és talajvizek minősége**
- **Vízellátás, beleértve a vízszolgáltatási menedzsmentet**
- **Talaj: minőség (temékenység, nehézfémek, szik, erózió)**
- **Levegő: emisszió (üvegházhatású gázok)**
- **Természeti erőforrások és tájvédelem**
  - **védett területek**
  - **ritka/veszélyeztetett ökoszisztémák, fajok**
  - **vidéki és táji értékek, beleértve a kulturális örökséget**
  - **régészeti lelőhelyek**

1. Átvilágítás: Output

- A projekt/program leírása
- A projekt/program alapvető céljai
- A rendelkezésre álló alapadatok összefoglalása
- A megszerzendő adatok listája
- Az érintett résztvevők listája
- A formális HV szükségességnek eldöntésében szerepet játszó fő elemek listája

PÉLDA EGY PROJEKT/PROGRAM CÉLJAIRA

Gazdaság:

– Gazdálkodók jövedelmének (termékmennyiségek, árak, költségek) növelése
– A vidéki infrastruktúra (beruházás, fenntartási költségek) fejlesztése
– Vidéki foglalkoztatás (gazdaságok, projekt területek, régió, megye, ország) javítása
– Versenyképesség (projekt területe, megye, ország) növelése

Mezőgazdaság:

Fenntartható és életképes mezőgazdasági fejlesztés:

– Juttatások újraelosztása
– Vízgazdálkodás fejlesztése
– Vidéki utak építése, felújítása
– Bekötőutak fejlesztése

Rekreáció:

– Kerékpárutak és sétautak kiépítése
– Evezős útvonalak kialakítása
– Lovastúra útvonalak kialakítása
– Horgászhelyek kialakítása

Tájkép:

– Kulturális örökség védelme
– Konkrét helyek és a táj szerkezetének védelme
– Új táji elemek létrehozása

A természeti környezet fejlesztése:

– Mezőgazdasági természet és tájfenntartással kapcsolatos megegyezések kialakítása a gazdálkodókkal
– Erdők telepítése
– Természetvédelmi területek és ökológiai hálózatok kialakítása

FONTOS TANULSÁG

A különböző káros környezeti hatások megelőzése, enyhítése vagy kompenzálása NEM egy projekt vagy program átfogó célja.

A célokra példákat fentebb olvashatnak; a különböző káros környezeti hatások megelőzése, enyhítése vagy kompenzálása nem tartozik ezek közé.

A környezeti hatásokat értékelni kell és a minimumra kell csökkenteni, ám a kitűzött célok elérése során nem mindig lehetséges az esetleges káros hatások megelőzése. Ebben az esetben is egyensúlyt kell találni a fenntartható vidékfejlesztés eléréséhez.

MÁSODIK LÉPÉS: Hatáskör

2. Hatáskör:

A KHV fontos fázia:

- kezdeti egyetértés megteremtése az alábbiakban:
  - előfeltételek és feltételezések
  - a vizsgálandó alternatívák és hatások
  - vizsgálati módszerek, kritériumok és indikátorok
- szükséges a résztvevőkkel való konzultáció

2. Hatáskör: Output

Egyetértés a KHV htályával kapcsolatban az alábbiakban:

- gyűjtendő adatok
- előfeltételek és feltételezések
- vizsgálandó alternatívák és hatások
- vizsgálati módszerek
- kritériumok és indikátorok
- a terv konzultációja

eredmény: hatékonyabb folyamat

HARMADIK LÉPÉS: A hatások leírása

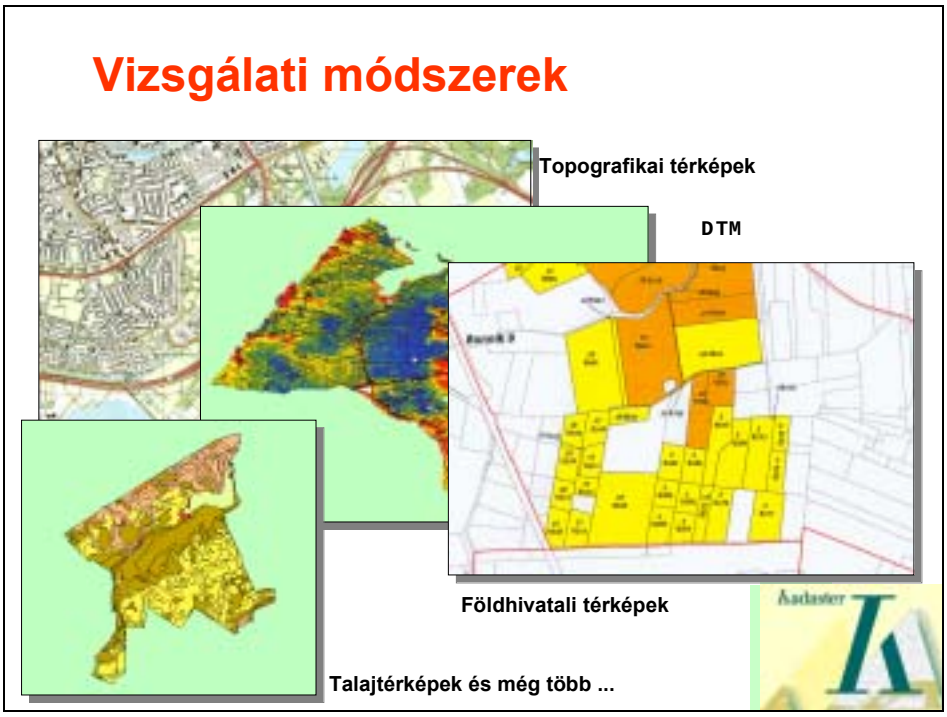
3. A hatások leírása

- **Adatgyűjtés:**
  - Gazdasági (a termelés szintje és a gazdálkodás költségei, az infrastruktúra fenntartási költségei)
  - Élet- és munkakörülmények (foglalkoztatottság, közlekedés (mennyiség, biztonság) munka és kikapcsolódási lehetőségek)
- **Speciális adatok gyűjtése:**
  - felmérések
  - modellezés (gazdálkodási modellek, közlekedési modellek)

A hatások leírásának módszerei a következők:

Vizsgálati módszerek

- Kutatás
- Előrejelző tanulmányok (állandók, szabályosságok, táblázatok, gazdálkodási és közlekedési modellek használata)
- GIS (térképek)
- Költség-haszon elemzés
- Szakértői vélemény



3. A hatások leírása

Mi fog változni:

- alternatívák
- jelen szituáció
- önálló fejlődés (mi fog történni a projekt/program nélkül)

A hatások összehasonlításához szükséges a program vagy projekt végrehajtása nélkül felmerülő hatások ismerete (autonóm fejlődés), valamint a jelenlegi helyzet leírása. A hatásokon kívül a döntéshozók mindig szeretnék tudni a felmerülő költségeket.

Mint ahogyan azt már a hatásvizsgálat e lépésében említettük, szükség van a környezetre gyakorolt hatások leírására:

3. A hatások leírása

A környezeti hatások leírása:

- a helyi környezet kontextusa
- karakter
- jelentőség
- érzékenység

A hatások mennyiségi meghatározására mutatókat lehet használni. E mutatókat az HV felmérési szakaszában kell meghatározni.

Indikátorok: néhány példa

- a javuló feltételekkel érintett mezőgazdasági terület, vagy gazdaságok száma
- üzleti tervvel rendelkező gazdaságok száma
- bevételi szint (€ / farm, ha, projekt, régió)
- foglalkoztatottsági szint (% munkanélküliség)
- a javított feldolgozási és marketing technológia melletti termelési szint
- a javított munka- és életkörülményekkel érintett gazdaságok és vidéki lakosok száma
- a projekt költségei és a költségek megoszlása

E lépés végeredménye:

3. A hatások leírása

- Output:
- Az alternatívák hatásai (beleértve az önálló fejlődést)
- Táblázatban megmutatva
- Költségkalkuláció

NEGYEDIK LÉPÉS: A hatások és a célok összehasonlítása

4. A hatások és a célok összehasonlítása

- Elérjük-e a kívánt célokat?
- A hatásokat számoljuk át az elért célok %-os arányára
- Mi a 0%-a és mi a 100%-a az elért céloknak?
  - 0%: - jelen helyzet
  - 100%: - cél
    - maximum hatás

Miután mennyiségileg is kifejeztük a mutatók segítségével, a hatásokat úgy vethetjük össze a célokkal, hogy a mennyiségeket százalékos értékekké alakítjuk, melyek kifejezik, hogy a célok milyen mértékben teljesültek. Ezt minden cél esetében el lehet végezni.

A következő megválaszolandó kérdés az, hogy az elérendő cél mekkora százaléka kielégítő számunkra, vagy hogy az elérendő cél mekkora százaléka tekinthető jónak.

FONTOS TANULSÁG

A célok hány %-nak elérésével lennénk megelégedve?

Példa :

	1-es célkitűzés	2-es célkitűzés	
Jó			
			70%
Elfogadható			
			50%
Szegényes			

ÖTÖDIK LÉPÉS: Alternatívák összehasonlítása

Miután az összes hatást megvizsgáltuk, az alternatívák összehasonlíthatók.

A lenti példában két alternatívát hasonlítunk össze egymással és a jelenlegi helyzettel. A hatásokat mennyiségekké alakítottuk, de nem állapítottuk meg az elérendő cél százalékos teljesülését. Ezért az alábbi példában nehéz az alternatíva kiválasztása. Az 1. terv mennyiségi hatásai nagyobbak, mint a 2. terv esetében, de az 1. terv átlagos költsége 1100 €/hektár, míg a 2. terv esetében az átlagos költség 700 €/hektár.

5. Alternatívák összehasonlítása

A mezőgazdaságot érő hatások

Indikátorok	jelenleg	1. terv	2. terv
Átlagos szántóterület (ha)	6	15	10
Földterületek/gazdaságok átlagos száma	5	2	3
Házhelyek átlagos %-a	40	75	60
Vízgazdálkodás (% jó állapotban lévő föld)	50	100	80
Átlagos jövedelem (euro/ ha)	--	100	75
Átlagos költség (euro/ha)	--	1.100	700
Megtérülési ráta (%)	--	8	10

A lenti példában három útprojekt-alternatívát hasonlítunk össze egymással és az autonóm fejlődéssel. A hatásokat mennyiségileg megvizsgáltuk és átalakítottuk az elérendő cél százalékává. Ezeket a százalékokat egy táblázatban foglaltuk össze a százalékok elfogadhatóságának megjelölésével együtt ("*jó*", "*megfelelő*" vagy "*rossz*"). Ily módon könnyebb összehasonlítani az alternatívákat.

5. Alternatívák összehasonlítása

	Változat-1	Változat-2	Változat-3	Ö F
Elérhetőség	63% Közepes	63% Közepes	68% Közepes	60% Közepes
Életkörül-mények	76% Jó	82% Jó	74% Jó	44% Rossz
Környezeti hatások	Erős	Közepes	Nagyon erős	Elenyésző

Miként foglakozzunk a "jó"-nak minősített alternatívák környezeti hatásaival:

Környezeti hatások

A lépések hierarchiája:

1 Megelőzni vagy elkerülni a hatást
(a terv, helyszín megváltoztatása)

2 A hatások csökkentése
(tervezés, szervezés, helyreállítás segítségével)

3 kompenzáció
(helyettesítő helyszín biztosítása)

Egy formális környezeti hatásvizsgálat (KHV) szükségességének esetén a következő kérdésekkel kell foglalkozni:

A KHV-hez szükséges információk

1 A projekt leírása
2 Az alternatívák tanulmányozása
3 Az érintett környezeti tényezők
4 Hatások a környezetre
5 A nem kívánatos hatások megelőzésére, csökkentésére vagy kompenzálására tett intézkedések (beleértve a szervezést illető megegyzéseket, a kivitelezés ütemezését)
6 A várható nehézségek (technikai, hiányzó adatok/know-how)

HATODIK LÉPÉS: Egy alternatíva kiválasztása

6. Egy alternativa kiválasztása

- Nyilvános konzultáció
- Szempontok:
  - A költségek megoszlása: Ki fizet?
  - Több, mint egy alternatíva felmutatása
  - Átlátható folyamat
  - Világáosnak kell lennie, hogy ki tanácsol, ki dönt

HETEDIK LÉPÉS: Monitoring

A végrehajtandó alternatíváról szóló döntés után, a végrehajtás során monitoringra van szükség annak érdekében, hogy meggyőződjünk arról, hogy a célokat valóban elérjük, és hogy mérjük a környezeti hatásokat.

7. Monitoring

- A célok monitoringjának indikátorai
- A környezeti hatások monitoringjának indikátorai, a hatások csökkentésének és kompenzációjának intézkedései

Az indikátorok monitorozása a projekt/program részét kell, hogy képezze

További mutatók a 9. fejezetben találhatók, a logikai keretmátrix mutatókkal, az ellenőrzés forrásaival, és a feltevésekkel foglalkozó részben.

GYAKORLAT

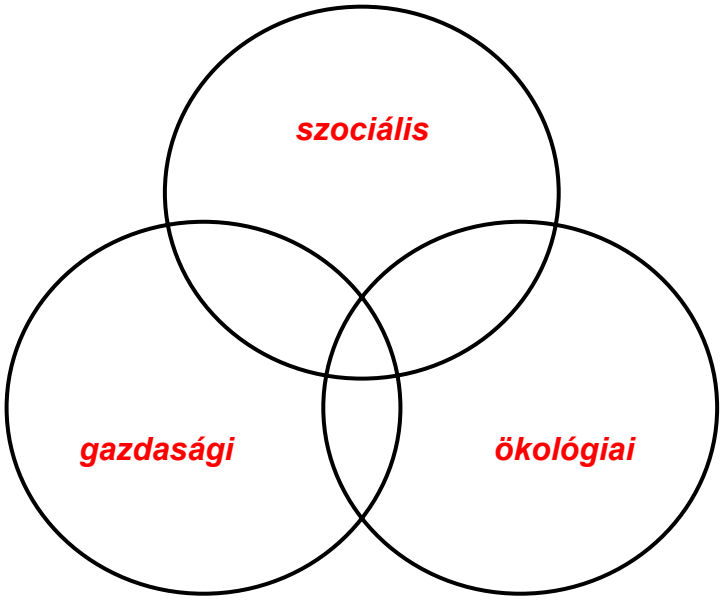
Ebben a gyakorlatban egy behatárolt eszközt mutatunk be, amely az első lépés a projektek hatásainak felismerése felé. Ez semmiképpen nem tekinthető teljeskörű hatásvizsgálatnak.

Cél
A csoportmunka a stratégiai program projektjeire irányul:

- Milyen típusú projektek jelentek meg a stratégiai programban?
- Hány győztes–győztes projekt vagy esetleg győztes–győztes–győztes projekt jelenik meg a programban?
- Vannak a projekteknek negatív hatásai más körökre?
- A stratégiai program különböző projektek variációit tartalmazza?
- Be kellett volna-e más projekteknek is kerülniük a stratégiai programba?
- Mely elkülönülten felsorolt projekteket lehetne az integrált megközelítés alapján társítani a győztes–győztes szituáció előállításához?

Bevezetés
Általában a projekteknek **gazdasági, szociális, ökológiai** előnyei vannak, vagy ezek kombinációi.

Ezeket három egymásba érő körrel lehet szemléltetni.



Ahogy az ábrából kiolvasható, győztes–győztes–győztes helyzet érhető el azoknál a projekteknél, ahol annak gazdasági, szociális előnyei is vannak, **valamint** a környezetre is pozitív hatással van.

Az előnyök mellett egy projektnek lehetnek pozitív hatásai egy körre, e ugyanakkor negatív hatásai egy (vagy több) másikra.

FELADAT

1. LÉPÉS A projektek előnyei:

- Soroljuk föl, hogy melyek a projekt gazdasági, szociális és/vagy természeti–környezeti előnyei.
- Rajzoljuk fel a három kört a táblára és jelöljük be, hogy a stratégiai program projektje melyik szegmensbe tartozik.

2. LÉPÉS A projektek negatív hatásai:

- Vizsgáljuk meg, hogy az egyes projekteknek vannak-e bármely előrelátható negatív hatásai a többi körre.

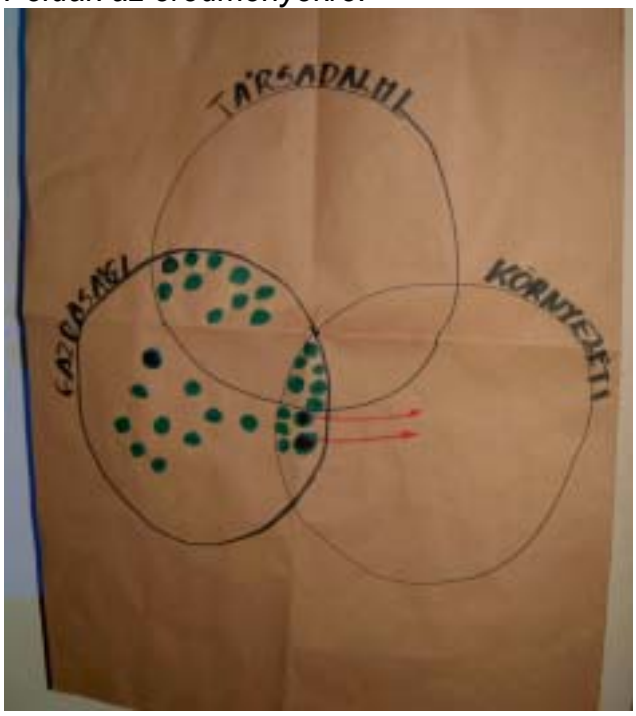
3. LÉPÉS Vonatkozó, megválaszolható kérdések:

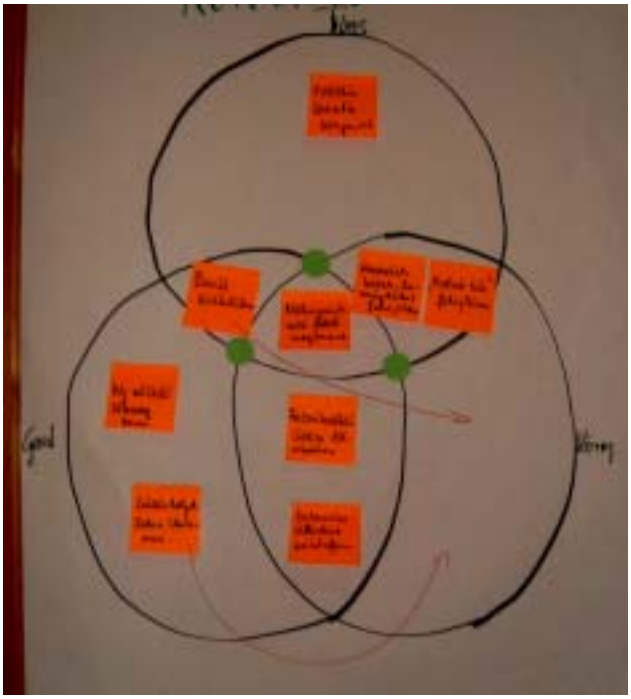
- Hány db győztes–győztes vagy esetleg győztes–győztes–győztes projektet lehet azonosítani?
- A stratégiai program különböző projektek variációit tartalmazza-e?
- Be kellett volna-e más projekteknek is kerülniük a stratégiai programba?
- Mely elkülönülten felsorolt projekteket lehetne az integrált megközelítés alapján társítani a győztes–győztes szituáció előállításához?

Gyakorlati útmutatás:

- Rendelkezésre álló idő: 1,5 óra
- Írjuk az eredményt a bemutató-papírra
- Rajzoljuk fel a három kört a táblára és jelöljük be, hogy a stratégiai program projektje melyik szegmensbe tartozik.
- Jelöljünk ki egy szóvivőt, aki 5-10 percben prezentálja a gyakorlat eredményét.

Példák az eredményekre:





ÚTMUTATÓ A KÉPZŐKNEK

Egyszerű hatásvizsgálat a vidékfejlesztési programozásban

- Időtartam: 1,5 óra
- Csoportok mérete: kb. 5 ember
- Utasítások:
  Minden csoport rajzoljon föl 3 kört egy bemutató-lapra. Az első lépés befejezése után kezdjék el a második lépés megoldását. (lásd a fenti feladatot)
  Vitassa meg és írja le a csoport, hogy hogyan lehet jelölni a másik körre gyakorolt negatív hatást, ahogyan az a 2. lépésben le van írva. Ez történhet például piros nyíl alkalmazásával, ahogyan azt az előző oldalakon láttuk.
- Visszacsatolás: Minden csoport jelöljön ki egy szóvivőt, aki 5-10 percben prezentálja a gyakorlat eredményét. A 3. lépést a plenáris vitán lehet alkalmazni.

Eszközök

- Bemutató-lap
- Különböző színű vastag filctollak

HOGYAN ALAKÍTSUNK KI EGY VIDÉKFEJLESZTÉSI PROJEKTET

5. RÉSZ

HOGYAN VÁLASSZUK KI A PROJEKTET: A PROJEKTEK SORBA ÁLLÍTÁSA

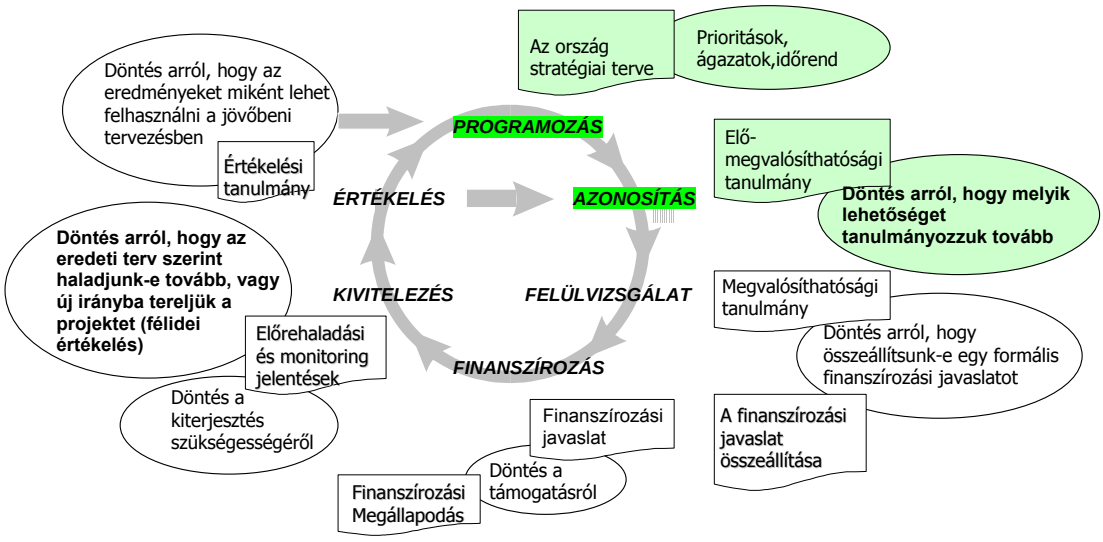
ÁTTEKINTÉS

Cím: Hogyan válasszunk projekt sorba állítási módszert?

Tárgy: Hogyan jussunk el a programból a projekthez?

Cél: A szelekciós kritériumok közösségi részvételen alapuló kiválasztásának eredményét lehet a projektek kiválasztására használni.

Kontextus a projekt-ciklusban :



Kontextus a programok 4 minőségi pontjában:

1. teljesség
2. egyediség
3. koherencia
4. megvalósíthatóság

MAGYARÁZAT

A stratégiai program több projektet is tartalmaz. Az elsők között megvalósítandó projekteknek jól átgondoltnak és átláthatónak kell lenniük, miután a stratégiai program sikere a megvalósuló projekteken múlik. Az úgynevezett “nominális csoporttechnika” (*Andre Delbecq ÉS Andrew Van de Ven*) módszer segítségével közösségi részvételen alapulva lehet kritériumlistákat előállítani, amely segít kiválasztani a megvalósítandó projekteket a stratégiai programból.

A Nominális csoporttechnika segít:

- ötleteket alkotni és a csoportban konszenzusra jutni a strukturált problémamegoldás folyamatán keresztül,
- az egyéni ötleteket és véleményeket felvázolni és összetársítani őket ahhoz, hogy eljussunk a közös döntéshez.

Az egyének csoportban dolgozva több ötletet képesek „gyártani”, mint egyéni munkával. Ezt a technikát alkalmazva hatékonyabbak az „ötletgyártásban” az egymással kölcsönhatásban lévő csoportoknál is (mint a brainstorming).

Ez a módszer egyéb olyan helyzetekben is alkalmazható, amikor problémák azonosítása, megoldások keresése vagy prioritások felállítása a cél. Mivel a munkamódszer egyéni, nem „félelemkeltő” (nincs szociális nyomás) ez a módszer különösen jól működik „idegen csoportokkal” ahol fontos a csoporttagok közötti különbségek semlegesítése.

GYAKORLAT

ALKALMAZÁS

A következő gyakorlat eredménye a projektek kiválasztási kritériumainak listája, amely közösségi részvételen alapuló módszerrel készül, és amely kritériumok alapján a stratégiai programból kiválasztásra kerülnek a megvalósítandó projektek.

KÖZPONTI KÉRDÉS

Mely kritériumok alapján kerüljenek a projektek kiválasztásra?

NOMINÁLIS CSOPORTTECHNIKA

1. lépés: Ötletek „gyártása”

- Mindenki egyénileg, csöndben megalkotja azt a kritériumlistát, amely az összes kritériumot tartalmazza, amelyre az egyén gondolni tudott, és ezeket leírja egy papírlapra.

2. lépés: Az ötletek feljegyzése

- Minden egyén külön-külön bemond egy kritériumot, amelyet korábban felírt a papírjára. Ezeket a bemondott kritériumokat közösen feljegyzik egy mindenki által látható papírra/bemutatólapra. Aztán újabb és újabb körökben

egyénenként, egyesével bemondják a csoporttagok az összes feljegyzett kritériumot.

- Jelöljön meg minden kritériumot (a, b, c, ..).

3. lépés: Az ötletek megbeszélése

- Kérdezze meg a többi csoporttagot a bemutatólapra felírt kritériumok jelentéséről, logikájáról és a mögöttes tartalmáról.

4. lépés: Szavazás

- Az összegyűlt ötletek összevonására és a relatív fontossági sorrend megállapítására minden egyén kap öt kártyát. Minden kártyára minden egyén ráír egy kritériumot (a betűjelével együtt), amelyet a bemutatólapon szereplő kritériumok közül a legfontosabbnak tart.

- Minden egyén az öt kártya közül kiválasztja azt, amelyet a legfontosabbnak tart, mellé ír egy 5-ös számot és lefordítja a kártyát.

- Minden egyén kiválasztja a négy maradék kártyából azt, amelyet a legkevésbé tart fontosnak, melléír egy 1-est és lefordítja a kártyát.

- Minden egyén kiválasztja a maradék három kártya közül a legfontosabbat, mellé ír egy 2-est és lefordítja a kártyát.

- Addig ismétlik ezt a folyamatot, amíg mind az öt kártya sorrendbe lesz állítva.

- Gyűjtsék össze az összes kártyát a csoport összes tagjától és keverjék össze.

- Gyűjtsék össze a szavazatokat és jegyezzék föl az eredményt egy nagy papírlapra/bemutatólapra. Vitassák meg az eredményeket.

ÚTMUTATÓ A KÉPZŐKNEK

NOMINÁLIS CSOPORTTECHNIKA

Csoport méret
Az 5-9 tagú csoportok mérete a legmegfelelőbb. A 13 főnél nagyobb csoportokat ketté kell osztani.

Időtartam
90-120 perc

A terem elrendezése
A teremben lennie kell:
- Falaknak, amelyekre nagy papírlapokat föl lehet rögzíteni, vagy bemutatólapnak az eredmény bemutatása végett.
- Csoportonként egy asztalnak székekkel a megbeszélésekhez, vitákhoz és a munkához. Az asztal lehetőleg legyen közel a falhoz vagy a flipcharthoz.

A képzőknek szóló megjegyzések
Előkészítés/bemutatkozás
- Írja le a központi kérdést filctollal a lapra, amelyen az eredményeket fogja bemutatni úgy, hogy mindenki elolvashassa.
- Ossza fel a csoportot alcsoportokra, és adjon mindegyik alcsoportnak papírt és tollat.
- Magyarázza el a gyakorlat 4 lépését általánosságban. Ne vesszen el a részletekben.

1. lépés
- Vigyázzon arra, hogy mindenki csöndben és egyénileg dolgozzon.

2. lépés
- Kerülje a vitákat vagy az indoklásokat.
- A folyamat alatt lehetőséget lehet adni, stimulálni lehet olyan kritériumok megemlítését, amelyek senki papírlapján nem szerepelnek, de a vitákat vissza kell szorítani.

3. lépés
- Itt teret lehet adni nyílt vitáknak. A viták célja legyen a pontosítás, tisztázás, ne az ítéletalkotás.

4. lépés
- Adja meg a csoportnak a kritériumok kiválasztására rendelkezésre álló időt (4-5 perc). Csöndben dolgozzanak.
- Várja meg, amíg mindenki leírta az 5 legfontosabb kritériumot és elkezdődhet az összes kártya rangsorolása.

Anyagok

- Nagy méretű papírok vagy bemutatólapok (csoportonként 1)
- tollak (személyenként 1 db)
- papírok (A4 méret, személyenként 1 db.)
- ½ A4 méretű kártyák (személyenként 5 db.)
- filctoll
- ragasztó

HOGYAN ALAKÍTSUNK KI EGY VIDÉKFEJLESZTÉSI PROJEKTET

6. RÉSZ

A PROJEKT FELVÁZOLÁSA

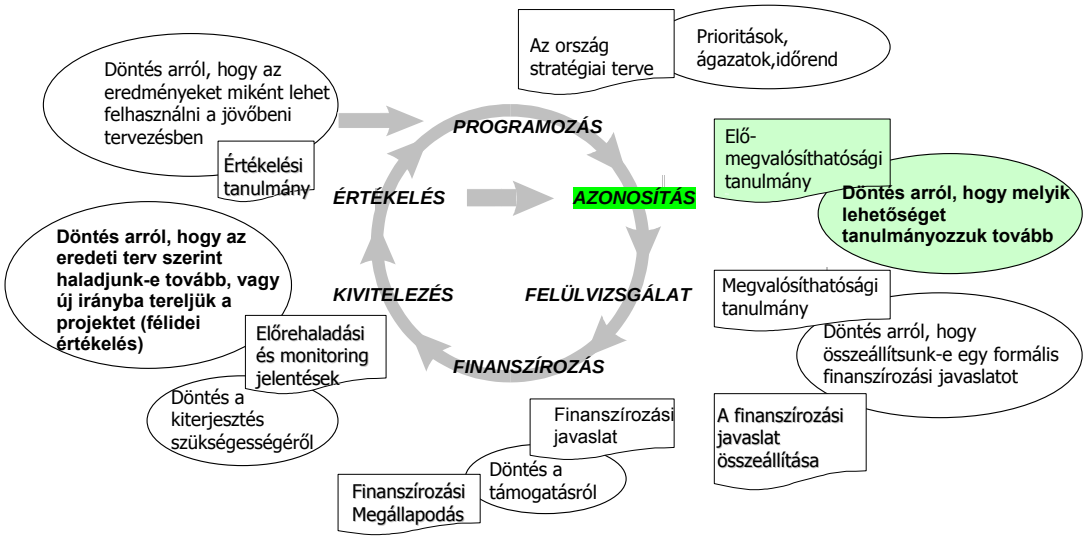
ÁTTEKINTÉS

Cím: A projekt felvázolása

Tárgy: A projekt belehelyezése a stratégia szélesebb kontextusába és a prioritások meghatározása

Célok:
- Koherencia biztosítása a stratégia megvalósításában
- A projektek és más tevékenységek, problémák közötti kapcsolatok meghatározása
- A projektek közötti prioritások meghatározása

Kontextus a projekt-ciklusban :



Kontextus a programok 4 minőségi pontjában:

1. teljesség
2. egyediség
3. koherencia
4. megvalósíthatóság

MAGYARÁZAT

A projektek megalapozásához először a projekt külső körülményeinek elemzését kell elvégezni. Amikor a körülmények tisztázottak, akkor lehet meghatározni:

- a projekt fontosságát a stratégián belül (a projekt hatásait)
- a többi projekttel való kapcsolatát (szinergia)
- a projekt végrehajtásának lehetséges időzítését.

A projekt külső körülményeinek meghatározása és megértése segít eldönteni, hogy:

- mik az egyes projektek szükségletei
- milyen szintű prioritás jár az egyes projekteknek

Ez a döntés függ a projektnek a stratégián belül elfoglalt pozíciójától és kapcsolódásaitól, csakúgy, mint külső hatásoktól és feltételektől.

Kihívások Magyarországon

- Megtalálni a megfelelő egyensúlyt a két megközelítés között:
- A struktúrált tervezési megközelítés használata a projektekből létrehozható klaszterek azonosítására;
  - melyek a legszükségesebbek
  - melyek azok, amelyek a leginkább bele vannak ágyazva a helyi szervezeti rendszerbe
  - melyek azok, amelyek mindkét oldalról támogatást élveznek
- A projektfejlesztés segítése annak érdekében, hogy ezek a projektek a támogatási rendszerek eszközeiből részesüljenek.

Ebben a szakaszban azokkal a belső tényezőkkel foglalkozunk, amelyek a projekt pozícióját jelentik a vidékfejlesztési stratégiában. Ebben az esetben a stratégia a projekt környezete. A projekt stratégiai környezetének elemzéséhez ugyanazok az eszközök vehetők igénybe, amelyeket a stratégiai szint elemzéséhez alkalmazunk.

Struktúrált program-megközelítés

- Kihívások:
  - A leghatákonyabb és legnagyobb hatású projektek megtalálása, kiválasztása
  - A projektek közötti szinergiák (összhang) felismerése
  - A projektek beillesztése egy átfogó programba
- Eszközök: Projektciklus menedzsment
  - Problémafa
  - Célfa

  Hatáselemzés

  Interaktív folyamat

A projekt vidékfejlesztési stratégián belüli pozíciójának megállapításával meg lehet határozni a projekt megvalósításának szükségességét és prioritásait. Másrészről ez segít meghatározni a stratégia, mint egész megvalósításához a legjobb utat.

Nemcsak a projekt kiválasztásához, hanem a stratégia hatékony megvalósításához is fontos:

- a projektek és a tevékenységek közötti kapcsolatok meghatározása
- a prioritások meghatározása
- a projekt megvalósításának időzítésére fordított figyelem.

Struktúrált program-megközelítés

Stratégiai tervezésen alapuló fejlesztés

- **A stratégiai tervezés megközelítésének szempontjai :**
  - **melyek a legszükségesebb projektek**
  - **melyek azok a projektek, amelyek leginkább beágyazottak a helyi szervezeti rendszerbe**
  - **melyek azok a projektek, amelyek mind a stratégia oldaláról, mind a finanszírozás oldaláról támogatást, illetve prioritást élveznének**

GYAKORLAT

A PROJEKT MEGALAPOZÁSA

- A projekt elhelyezése a problémafán
- A projekt kapcsolatainak meghatározása más problémákkal és tevékenységekkel
- A prioritások meghatározása

1. lépés
Válasszon ki egy projektet, amely része az operatív programnak és megfelelő példa ennek a gyakorlatnak az elvégzéséhez. Válasszon olyan projektet, amelyik már jól kidolgozott és amelyet a csapat már jól ismer.

2. lépés
Határozza meg a negatív szituációt, amellyel a kiválasztott projekt kapcsolatos. Más szavakkal válasszon ki egy negatív szituációt, amelynek az oka az a probléma, amelyre a kiválasztott projekt alapul. Írjon le egy negatív szituációt néhány szóval egy nagy bemutatólap közepére.

3. lépés
Határozzon meg különböző problémákat, amelyek mind a negatív szituációhoz, mind pedig a kiválasztott projekthez kapcsolódnak. Figyeljen arra, hogy a különböző problémák, amelyeket leír, egymás okaiként és hatásaiként meghatározhatók legyenek. Írja le a problémákat papírkártyákra.

4. lépés
Határozzon meg olyan hatásokat, amelyek a megfogalmazott negatív szituációból következnek és írja rá ezeket papírkártyákra. Itt úgyszintén figyeljen a leírt hatások ok-hatás kapcsolataira.

5. lépés
Próbálja megtalálni az okok és hatások logikai sorrendjét. Rendezze el a kártyákat e szerint a logikai sorrend szerint és helyezze el őket egy nagy papírlapon; a probléma kártyákat a negatív szituáció alá, a hatás kártyákat pedig fölé. Rajzoljon nyilakat az egymáshoz kapcsolódó kártyák közé. Úgyszintén vegye észre, hogy a fa alsó szintjein helyezkednek el azok a problémák, amelyekhez konkrét projektek kapcsolhatók. Ezzel a módszerrel építse fel a ‘problémafát’.

A problémafa megalkotása

6. lépés
Elhelyezte kínál valahol a problémafán azt a problémát is, amelyre a kiválasztott projekt megoldást. Keresse meg ezt a kártyát és jelölje meg (pl. valamilyen más színnel, vagy vastag vonallal) a problémafának azt a teljes ágát, amelyen a probléma elhelyezkedik. Próbálja meg belevonni a negatív szituáció fölötti részeket is
Ezzel meghatározta azt a klasztert (csoportot) amely a stratégia alapja lehet (emlékezzen a problémafa és célfa gyakorlatokra).

7. lépés
Válaszoljon a következő kérdésekre és írja le a válaszokat agy bemutatólapra:

1. Írja le röviden a kiválasztott projekt megvalósításának hatásait a problémafa alapján. Jelentős a projekt megvalósításának hatása?
2. Írja le a problémafa alapján, mely projektek megvalósítása támogatná a kiválasztott projekt megvalósítását és annak hatását.
3. Határozza meg, vannak-e és melyek azok a projektek, amelyeket szükséges megvalósítani ahhoz, hogy lehetségessé váljon a kiválasztott projekt megvalósítása.

A kérdések megvitatása

8. lépés
Az előző kérdések a projekt fontosságával (1), szinergiájával (2) és időzítésével (3) függtek össze. A következő vizsgálat segít meghatározni a projekt szükségességét és prioritásának fokát.

Vonja le a következő következtetéseket és írja le magának:

- A jelenlegi helyzetben hatékonyan megvalósítható-e (gondoljon a 7. lépés kérdéseire)?
- Mennyire fontos a kiválasztott projekt megvalósítása a jelenlegi helyzetben a szükséges hatások elérése végett? Más szavakkal: ennek a projektnek van a legmagasabb prioritása, vagy vannak magasabb prioritással rendelkező projektek is?

9. lépés
Jelöljön ki egy szóvivőt, aki maximum 15 percben előadja:

- a problémafát röviden,
- választ ad a 7. lépés kérdéseire (és illusztrálja a válaszokat a problémafán való bemutatással is),
- elmagyarázza a 8. lépésben levont következtetéseket.

A szóvivő beszél

1-8. lépés eredményei

Amit a problémafa megmutat:

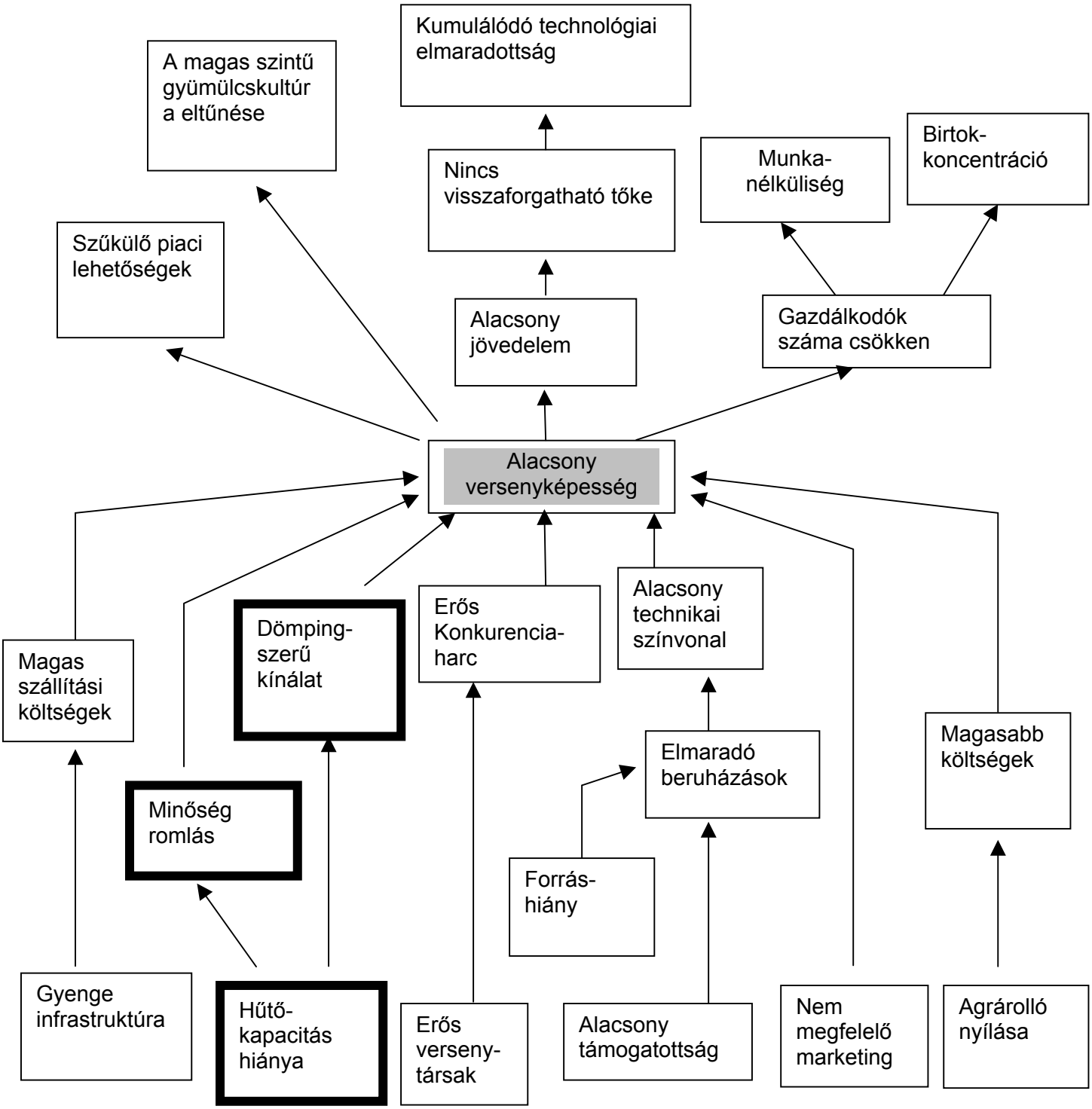
- az egymással összefüggő problémák egymáshoz viszonyított helyzetét; a problémafa alacsonyabb szintjén elhelyezkedő problémákhoz különböző projektek kapcsolhatók;
- projektek közötti kölcsönhatásokat, kölcsönös kapcsolatokat
- a prioritások közötti kapcsolatokat (melyik jön előbb és mi következik utána)
- a 7. lépés kérdéseire adandó válaszokat
- következtetéseket a projekt prioritási fokáról

FONTOS TANULSÁGOK

- A projektek közül mindig a hatás, a megvalósíthatóság és a támogatások szempontjából legmagasabb prioritással rendelkezőkkel kell elsősorban foglalkozni

- Figyelembe kell venni a stratégia megvalósításának időbeli ütemezését (melyik projektnek kell megvalósulnia ahhoz, hogy a másik megvalósítható legyen)

- Ne próbáljunk megvalósítani projekteket a stratégiai környezetüktől függetlenül



Példa egy problémafán szereplő projektre: Hűtőház létrehozása, amely azon a stratégián alapul, melynek célja a piaci pozíció javítására a régióban.

ÚTMUTATÓ A KÉPZŐKNEK

A PROJEKT MEGALAPOZÁSA

Csoportméret: a csoport maximum 5 főből álljon

Időtartam: 1,5 óra

Megjegyzések a trénereknek / moderátoroknak

- Ez a gyakorlat nem foglalja magába célfa elkészítését. Ez időt takarít meg, valamint nem old meg túl sok problémát, ha a 3.2-es pont gyakorlatát elkészítettük.
- Ügyeljünk arra, hogy a csoportoknak először mindig a negatív szituációt kell meghatározniuk, mielőtt elkezdenek dolgozni a problémafa többi részén
- Ügyeljünk arra, hogy a csoportok a problémafa alsó részein egyszerű problémákat fogalmazzanak meg, így ezekhez könnyen konkrét projekteket lehessen kapcsolni.
- A csapatnak a problémafa több, mint egy ágát ki kell dolgoznia, de ezek közül csak az egyik az, amelyik közvetlenül kapcsolódik a negatív szituációhoz és a kiválasztott projekthez is. Ezt szigorúan be kell tartani (ne dolgozzunk ki túl sok ágat!)
- A csapatoknak mindig a problémák és a projektek között fennálló ok-hatás kapcsolatokra kell koncentrálniuk!

Anyagok

- 10x15 cm nagyságú papírkártyák, 30 db. csapatonként.
- Két nagy bemutatólap csapatonként.
- Három különböző színű filctoll.

HOGYAN DOLGOZZUNK KI EGY VIDÉKFEJLESZTÉSI PROJEKTET

7. RÉSZ

AZ ÉRINTETTEK ELEMZÉSE (PROJEKTEK)

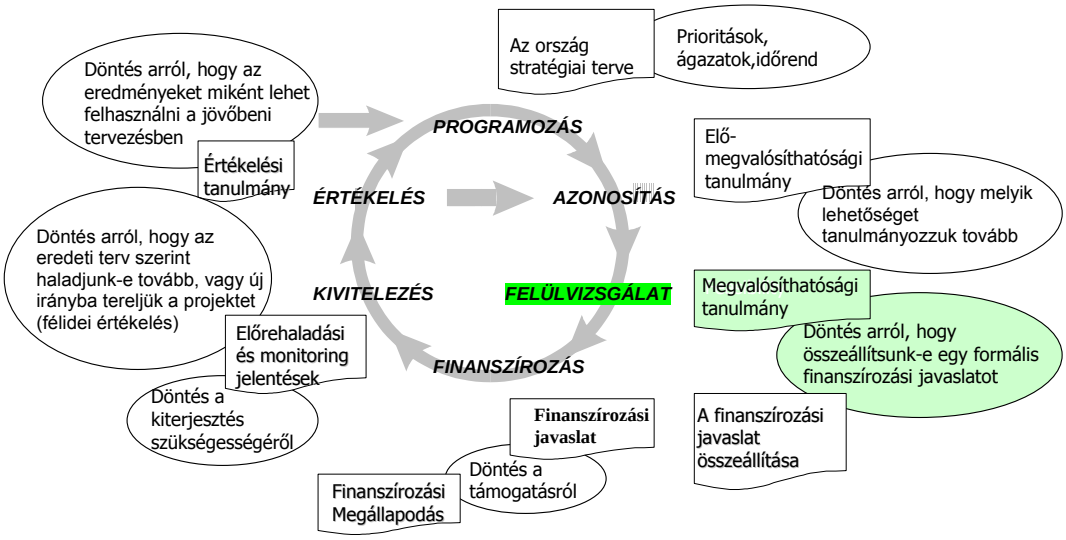
ÁTTEKINTÉS

Cím: Az érintettek elemzése projektek számára

Téma: Sok ember közvetlenül vagy közvetve érintett az Ön projektje által.
Kik ezek?
Mi a hozzáállásuk?

Cél: A bevonás és a projekt támogatottságának elemzése.
A bevonás és a támogatottság növelését szolgáló tevékenységek meghatározása.

Kontextus a projekt-ciklusban:



Kontextus a programok 4 minőségi pontjában:

1. teljesség
2. egyediség
3. koherencia
4. megvalósíthatóság

MAGYARÁZAT

ÉRINTETTEK

A projekt sikere nagymértékben kapcsolódik azokhoz az emberekhez (vagy emberek csoportjához), akik a projekt által közvetve vagy közvetlenül érintettek. Ezen embereket és csoportokat a tervezésben érintetteknek nevezzük.

Nagyon fontos, hogy ismerjük a projekthez való hozzáállásukat; azt, hogy támogatják-e majd a projektet, fognak-e tiltakozni valami ellen. Ha ismeri a hozzáállásukat, eldöntheti, hogy milyen tevékenységeket kell végrehajtani ahhoz, hogy megváltoztasson egy negatív hozzáállást, vagy a legtöbbet kihozza egy pozitív hozzáállásból.

Az érintettek elemzése

az elemzés célja

- Nagyon sok ember közvetetten vagy közvetlenül kapcsolódik a projektjéhez.
- Az érintettek elemzése információval szolgál a következőkről:
  - Mely emberek vagy embercsoportok érintettek?
  - Milyen módon érintettek?
  - Milyen a hozzáállásuk a projekthez?

Az érintettek elemzése

az elemzés eredménye

- Az érintettekről alkotott világos kép lehetővé teszi a hasznos tevékenységek meghatározását.

Megjegyzés: A pozitív hozzáállású emberekkel való foglalkozás legalább annyira fontos, mint a negatív hozzáállású emberek meggyőzése.

MIKOR, MIÉRT ÉS HOGYAN VÉGEZZÜK AZ ÉRINTETTEK ELEMZÉSÉT?

Az érintettek elemzése a projekt kezdetekor a leghasznosabb. Készítsen egy listát azokról az emberekről, vagy emberek csoportjáról, akik kapcsolódnak a projekthez. A kapcsolódási módjuk erősen változó lehet. Ezért nem csak a listát kell elkészíteni, hanem fel kell azt osztani az érintettség típusai és kapcsolataik milyensége szerint.
Amikor befejezte a listát és meghatározta a kapcsolat típusát, a következő lépés az érintettek projekthez való hozzáállásának vizsgálata. Bizonyos esetekben közvetlenül meg lehet kérdezni az érintett csoportot/személyt; a legtöbb esetben azonban Önnek kell levonni a következtetéseket.

Az érintettek és hozzáállásuk világos ismerete sokat segíthet Önnek, például a kommunikációs stratégia meghatározásában. Ezen kívül lecsökkenti a kellemetlen meglepetések kockázatát a projekt során.

Fontos annak felismerése, hogy néhány embernek több eltérő véleménye is lehet a projektről, annak különböző aspektusaihoz kapcsolódóan. Például egy projekt társadalmi aspektusát lehet nagyon pozitívnak érezni, ám ugyanazon projekt pénzügyi oldaláról lehet nagyon negatív vélemény is. Ezért az is fontos, hogy az érintettek elemzése megfelelően részletes legyen.

GYAKORLAT

KÉSZÍTSE EL EGY PROJEKT ÉRINTETTJEINEK ELEMZÉSÉT

Első lépés
Készítsen egy listát mindazon érintettekről, akik kapcsolódnak a projekthez. Gondoljon társadalmi, pénzügyi, politikai kapcsolódási pontokra.
A lista ne legyen túl általános.
A mátrix függőleges oldalán tegye egy csoportba a többé-kevésbé azonos szinten érintetteket (vagy azok csoportjait).

Második lépés
Készítsen egy listát az érintettség szempontjairól (társadalmi, pénzügyi, politikai) és tegye azokat a mátrix vízszintes oldalára. Az szempontokat bontsa egy pozitív és egy negatív részre (lásd a példán lejebb).

Harmadik lépés
Minden érintettnek adjon egy osztályzatot a rá vonatkozó szempont szerint. Az osztályzat lehet pozitív, semleges, vagy negatív.

Negyedik lépés
Adjon hozzá egy 'megjegyzések' oszlopot, ahol megmagyarázhatja az osztályzatot.

Ötödik lépés
Adjon hozzá egy oszlopot, ahol leírhatja azokat a tevékenységeket, amelyeket az adott érintettel kapcsolatban el kell végezni.

Példa a mátrixra.

Érintettek elemzése - táblázat (példa)

	Érintettség			Megjegyz.	Tevékenys.
	szociális *poz. neg.*	pénzügyi *poz. neg.*	szab./engedélyek *poz. neg.*		
Projektgazdák	x	x		…….	……..
Politikusok					
helyi		x	x	…….	……
központi		x	?	…….	……

GYAKORLATI PÉLDA AZ ÉRINTETTEK ELEMZÉSÉRE.

Érintettek	Érintettség								Megjegyzés	Tevékenység
	Szociális		Pénzügyi		Szab. / enged.		Foglal-koztatás			
	poz	neg	poz	neg	poz	neg	poz	neg		
Szakhatóságok					+					Hivatalos ügyintézés
Helyi önkormányzatok	+		+		+				Sok előny	Folyamatos egyeztetés
Helyi lakosság	+			-			+		Sok előny, de nem számitanak rá	Tájékoztatás
Gyümölcskert Rt. (az út tulajdonosa)	+		+		+		+		Sok előny	Folyamatos együttműködés
2 vállakozás	+		+				+		Jobb megközelíthetőség	Folyamatos együttműködés
Kerékpáros turisták	+			-						Marketing
Helyi földtulajdonosok	+			?	+				Jobb megközelíthetőség	Tájékoztatás
Horgászok	+			-						Marketing
Szövetkezet (földbérlő)	+			?					Jobb megközelíthetőség	Tájékoztatás

Az eredmények bemutatása

ÚTMUTATÓ A KÉPZŐKNEK

AZ ÉRINTETTEK ELEMZÉSÉNEK ELKÉSZÍTÉSE

A csoportok mérete
Egy csoport 4-6 főből álljon.

Időtartam
Az időtartam az elemzés összetettségétől függ. Az érintettek elemzését körülbelül egy óra alatt el lehet végezni, ám célszerű ezt két részre osztani, az egyik részben az érintettekkel foglalkozni, a másik részben pedig meghatározni a tevékenységeket. Tegye meg a következő lépéseket:

1. Az érintettek listájának elkészítése, hozzáállásuk meghatározása és néhány megjegyzés.
2. A csoportok bemutatják az eredményeket.
3. Adjon visszajelzést az első részről.
4. Döntse el, hogy mely stratégia (mely tevékenységek) a legjobb az érintettek (vagy azok csoportjai) számára.
5. Adjon visszajelzést a stratégiáról.

A visszajelzésekkel együtt a gyakorlat kb. 1,5-2 óra hosszú.

A szoba elrendezése
A szobának elég nagynak kell lennie ahhoz, hogy csoportok dolgozhassanak az asztalok vagy a táblák körül. A szobában kell lennie egy falnak, ahol kiragaszthatók a papírlapok és ismertetni lehet azokat.

Megjegyzések az oktatónak

- Jussanak közös álláspontra a meghatározások és megítélések kérdésében (pl. hogyan osztályozzunk egy érintettet, aki szeretne fizetni egy projektért, de nem tud fizetni, mert nincs pénze).

- Sokan legtöbbször igen pozitív módon gondolkoznak az érintettekről (“Biztos vagyok benne, hogy szeretni fogja a projektemet”). Ezért kérdezzen rá sokszor, hogy ez a hozzáállás a projekt egészére vonatkozik-e vagy sem.

- A ’tevékenységek’ oszlopnak megfelelően konkrétnak kell lennie. Ne fogadjon el olyan tevékenységet, hogy „kommunikáció”. Kérje meg őket, hogy legyenek konkrétabbak.

- Általában túl sok figyelmet szentelnek a „negatív” érintettekre. Hangsúlyozza a „pozitív” érintettekre való figyelés fontosságát.

Anyagok
- Bemutatólapok
- Filctollak
- Ragasztószalag

HOGYAN FEJLESSZÜK VIDÉKFEJLESZTÉSI PROGRAMUNKAT?

8. RÉSZ

A PROJEKT STRUKTURÁLÁSA

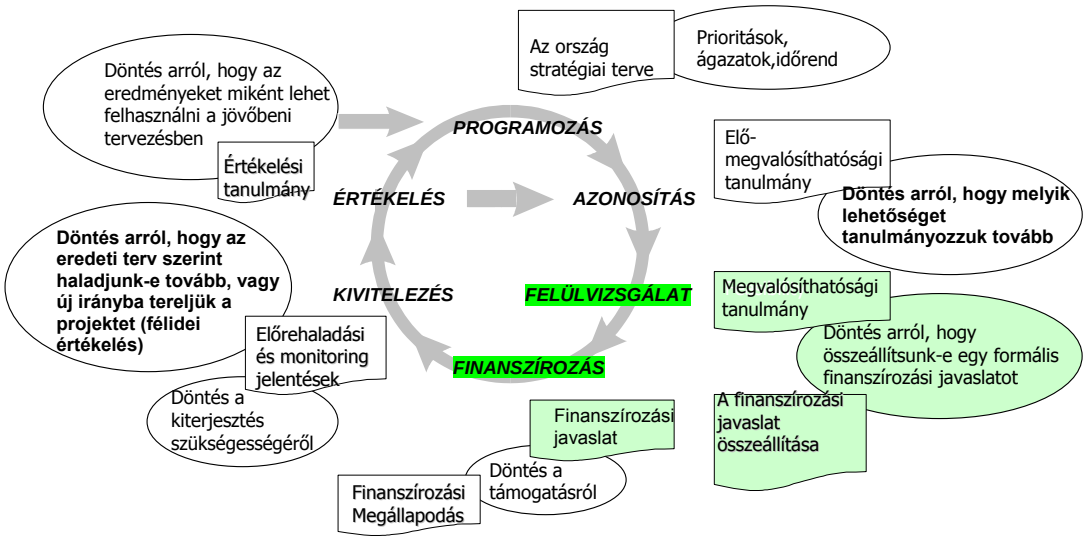
ÁTTEKINTÉS

Cím: A projekt strukturálása

Tárgy: Logikai keretmátrix (LOGFRAME) alkalmazása

Célok: A célfa átkonvertálása projektté
Megteremteni a világos és egyértelmű választóvonalat az inputok, tevékenységek és a cél között

Kontextus a projekt-ciklusban:



Kontextus a programok 4 minőségi pontjában:

1. teljesség
2. egyediség
3. koherencia
4. megvalósíthatóság

MAGYARÁZAT

A LOGIKAI KERETMÁTRIX BEMUTATÁSA

A projektciklus menedzsment (PCM) elnevezésű tervezési technika hasznos eszközöket tartalmaz a projekt megtervezéséhez. A logikai keretmátrix (LOGFRAME) nagyon jól használható ahhoz, hogy megfelelő figyelem összpontosuljon a tervezés minden szempontjára.

A PCM szakaszai

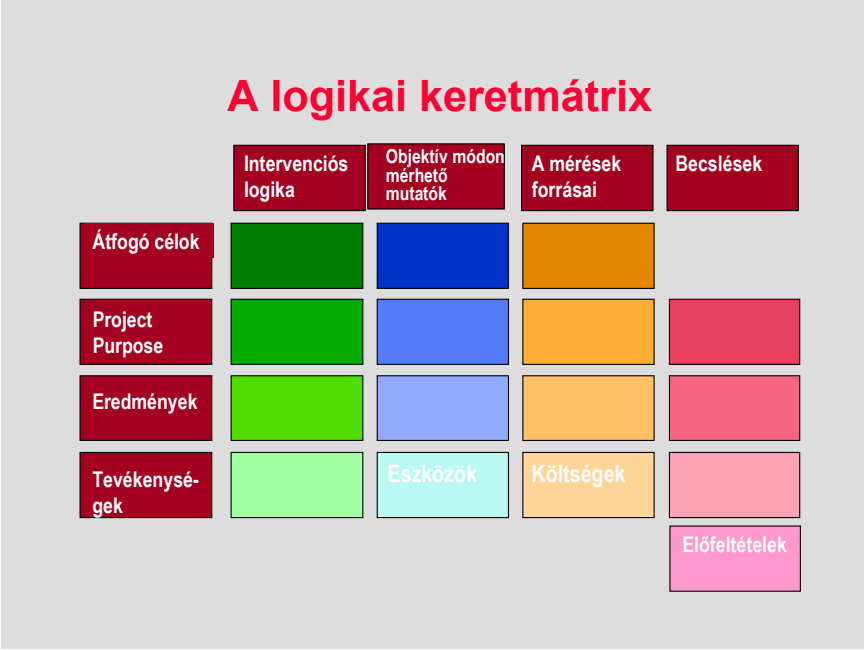
- Tervezés
  - szándékok, eredmények és tevékenységek
  - mutatók
  - a mérések eszközei
  - kockázatok és becslések
- A logikai keretmátrix használata

LOGIKAI KERETMÁTRIX

A logikai keretmátrix egy olyan ütemterv, amely a program, vagy projekt minden kulcsinformációját tartalmazza.

A módszer az eredmények olyan bemutatásából áll, amely lehetővé teszi, hogy a projekt vagy program céljait rendszerezett és logikus módon lehessen felépíteni. Ebben vissza kell tükröződnie a célok különböző szintjei közötti kapcsolatoknak is. Ezen kívül világossá teszi azt, hogy miként kell ellenőrizni a célok elérését, és azt, hogy melyek azok a projekt vagy a program hatáskörén kívül eső feltételek, melyek befolyásolhatják annak sikerét.

E folyamat fő eredményeit egy mátrixban foglajuk össze, amely a projekt vagy program legfontosabb aspektusait tartalmazza logikus formában. Ezt nevezzük logikai keretmátrixnak.

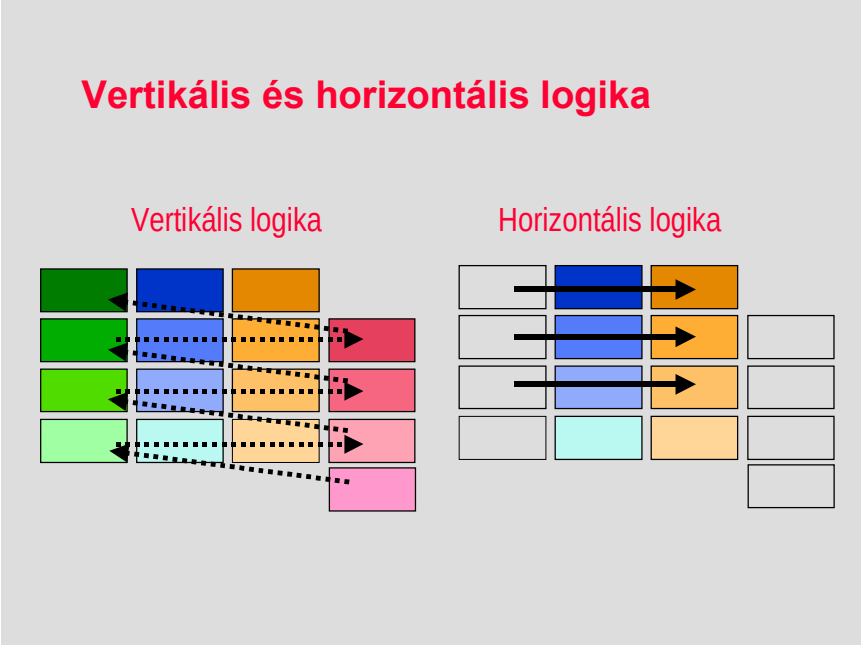


TISZTA HIERARCHIA

Az eszközök, tevékenységek, eredmények, projekt célok és átfogó célok közötti tiszta határvonal a logikai keretmátrix lelke. Ez az a pont, ahol a logikai keretmátrixot össze lehet kapcsolni a célfával. A 2. ábra tartalmaz példákat arra, hogy hol vannak a különböző szintek feltüntetve a célfán.

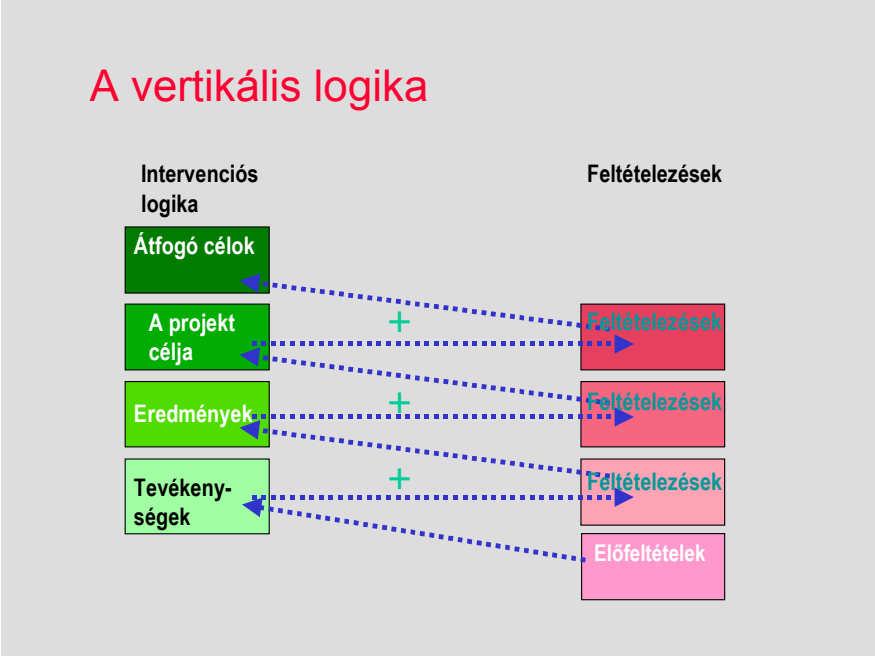
A LOGIKA

A mátrix a logikus gondolkodás két dimenzióját tartalmazza, az ún. horizontális és vertikális logikát. A mátrix horizontális logikája: minden szinten látható, hogy hogyan és milyen eszközökkel monitorozzuk az előrehaladást, valamint mely feltételezések figyelembe vételével tudjuk észben tartani azokat a tényezőket is, amelyekre a projektnek nincs hatása (ún. kockázatok).



A VERTIKÁLIS LOGIKA

A vertikális logika értelmezésében a sorrend a következő: ha az előfeltételek teljesültek, a tevékenységeket el lehet kezdeni > ha a tevékenységek megvalósulnak és a külső tényezőkkel kapcsolatos feltételezések helyesnek bizonyultak a tevékenységek szintjén, akkor ez eredményekhez vezet > ha az eredményeket sikerült elérni és a külső tényezőkhöz kapcsolódó feltételezések az eredmények szintjén helyesnek bizonyultak, akkor ez a projekt céljának eléréséhez vezet.



LOGIKAI KERETMÁTRIX KÜLÖNBÖZŐ CÉLOK ELÉRÉSÉHEZ

Logikai keretmátrixot lehet alkalmazni programok, projektek és projekt-összetevők szintjén.

NEM MECHANIKUS TERVEZÉS!

A logikai keretmátrix alkalmazása egy magas szintű strukturált tervezést tesz lehetővé, de a tervezési folyamat a logikai keretmátrix alkalmazásával nem válhat mechanikussá és személytelenné. A kidolgozott tervezet ebben a környezetben azt jelenti, hogy a logikai keretmátrix, amely elméletileg működőképes, nem feltétlenül nyújt megoldást egy bizonyos terület problémáira. A logikai keretmátrixnak gondos problémaelemzésen kell alapulnia, mely magában foglalja a helyi nézeteket és szakértelmet. Más szavakkal: a logikai keretmátrix egy „eszköz” és nem maga a „cél”.

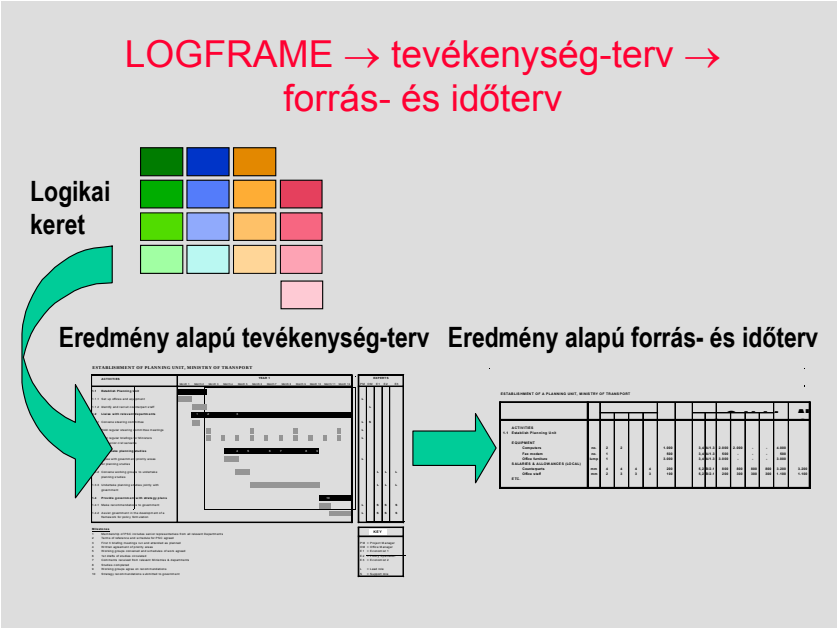
Logikai keretmátrix

- Nem egy kitöltött sablon, hanem alapos elemzés és közös tervezés eredménye.
- A minőség feltételei:
  - rendelkezésre álló információk megléte
  - a tervező csoport képességei, tudása
  - az érintettek hatékony konzultációja
  - a tanultak és tapasztaltak alapos megfontolása és figyelembe vétele

A logikai keretmátrix megtervezése

A logikai keretmátrixot a projekt megvalósítása megtervezésének alapjaként lehet alkalmazni: a tevékenységek időrendjének megtervezéséhez, a források, inputok bevonásához, stb.

A tapasztalat azt mutatja, hogy a tervezésnek ez a fázisa nagyon egyszerűvé válik egy jó logikai keretmátrix megalkotása által. Ebből következően nem szabad a logikai keretmátrix megírásán spórolni, bár kidolgozása a tervezőcsoport jelentős energiáját kötheti le.



GYAKORLAT

ALKALMAZÁS

A logikai keretmátrix alkalmazása egyre elterjedtebb eszköz a projektek strukturálására. Az EU-ban és számos nemzetközi szervezetnél alkalmazzák ezt az módszert. Még abban az esetben is, amikor logikai keretmátrix használata nem hivatalos elvárás, alkalmazása sokat segít a logikus gondolkozásban. Egy célfa előzetes megalkotása segíthet a logikai keretmátrix megtervezésében.

1. LÉPÉS

Alkosson kapcsolatot a célfa és a logikai keretmátrix között

Készítsen el egy üres logikai keretmátrixot egy nagy papírlapra. Utaljon a célfára és határozza meg a POZITÍV HELYZETET, amely központi jelentőséggel bír a logikai keretmátrixban.

	Intervenciós logika	***Objektív módon igazolható indikátorok***	***Az igazolás eszközei***	***Feltételezések***
Átfogó cél				
Projekt cél				
eredmé-nyek	1. … 2. …			
Tevékeny-ségek	1.1 …. 1.2 …. 2.1 ….	***Eszközök***	***Költségek***	

2. LÉPÉS

Kezdje a projekt céljával

A POZITÍV HELYZETET, amely központi jelentőséggel bír a célfa szempontjából, a PROJEKT CÉLJA. Ezt helyezze a logikai keretmátrix bal oldalára.
Vitassa meg a PROJEKT CÉLJÁT. Ha a projekt célja nem fejezi ki teljes mértékben a a projekt valódi célját, alakítsa át.

3. LÉPÉS

Alakítsa ki az átfogó célt

Ismét a CÉLFA áttekintésével alakítsa ki az átfogó célt.

4. LÉPÉS

Határozza meg az elérendő eredményeket

Kövesse a vonalakat a célfán a középen elhelyezkedő POZITÍV HELYZETtől lefelé ahhoz a csoporthoz, „ághoz”, amelyet a projekt is tartalmaz. Így általában egy, két, vagy három csoporthoz lehet eljutni. A közvetlenül a pozitív helyzet alatt elhelyezkedő célok megfelelhetnek az EREDMÉNYEK-nek. Adjon ezeknek számokat az 1. lépés alatt megtalálható táblázatban.

5. LÉPÉS

Fogalmazzon meg tevékenységeket

Vizsgálja meg az összes célt a CÉLFA csoportjaiban. Ezeket lehet átalakítani tevékenységekké.

Ezt nagyon alaposan végezze el. El tud-e képzelni további tevékenységeket, amelyek az EREDMÉNYEK eléréséhez szükségesek? Törekeden a teljességre. Ne korlátozza magát!

Adjon a tevékenységeknek számokat, amelyek utalnak a velük összefüggő EREDMÉNYEK-re. A 2. számú eredményhez például a 2.1, 2.2 és a 2.3 tevékenység tartozik. Töltse ki a logikai keretmátrix bal szélén üresen álló helyet.

EREDMÉNY

A logikai keretmátrix bal oldala a tevékenységeket, eredményeket, a projekt eredményét és az átfogó célokat tartalmazza.

FONTOS TANULSÁGOK

A logikai keretmátrix a projekt tervezésének egy alapos, strukturált módja.

A logikai keretmátrix az elemzés során elvégzett korábbi munkákra épít (problémafa, célfa és csoportosítás)

Egy projektnek általában egy célja van, és egytől háromig terjed az EREDMÉNYEInek száma.

Az eredmények eléréséhez néha összefüggő tevékenységek egész sorát kell megvalósítani.

ÚTMUTATÓ A KÉPZŐKNEK

A LOGIKAI KERETMÁTRIX 1. RÉSZÉNEK KITÖLTÉSE

Csoportméret
6 főből álló csoport a legmegfelelőbb. A csoport létszáma semmi esetre se legyen kevesebb, mint 4 és több, mint 10 fő.

Időtartam

A problémafa és célfa bemutatása	30	perc
A problémafa elkészítése, csoportmunka	2-2,5	óra
Visszajelzések	45	perc

A terem berendezése
A teremben legyen:
- fehér fal az eredményeket tartalmazó papírlapok felragasztásához
- székek félkörben elhelyezve, jó rálátással a falra (a faltól való távolság < 5 méter)
- asztalok és székek a vitához és a munkához
- bemutatólapok

A képzőknek szóló megjegyzés

Erősítse a CÉLFA használatát.

Anyagok
- nagy méretű fehér papírlapok
- filctoll
- hibajavító
- vonalzó

A LOGIKAI KERETMÁTRIX

9. RÉSZ

INDIKÁTOROK, ELLENŐRZÉS ÉS FELTÉTELEZÉSEK

ÁTTEKINTÉS

Cím : A projekt indikátorai, az ellenőrzés forrásai és feltételezések logikai keretmátrix használatával.

Tárgy: Segédeszköz a projekt meghatározásához és monitoringjához.

Célok : A projekt indikátorainak (mutatóinak) és az ellenőrzés forrásainak meghatározása különböző beavatkozási szinteken. A projekt hatáskörén kívül eső feltételezések meghatározása.

Környezet: Probléma- és célfa,
Logikai keretmártix

MAGYARÁZAT

Ez a fejezet a logikai keretmátrixnak a mutatókat, ellenőrzési forrásokat és feltevéseket tartalmazó oszlopaival foglalkozik.
Ezek az oszlopok az előző oldalon bemutatott logikai keretmátrixon kék, narancs és piros színnel jelöltek.
A lenti ábrákon a teljes logikai keretmátrix kicsiben szerepel a jobb felső sarokban. Ezen belül sárga keret mutatja, hogy az ábrán látható magyarázat a keretmátrix mely részére vonatkozik. (Például a fenti ábrán látható logikai keretmátrixban a sárga kiemelés azt mutatja, hogy az ábra a mutatókról szól a keretmátrix három különböző szintjén).

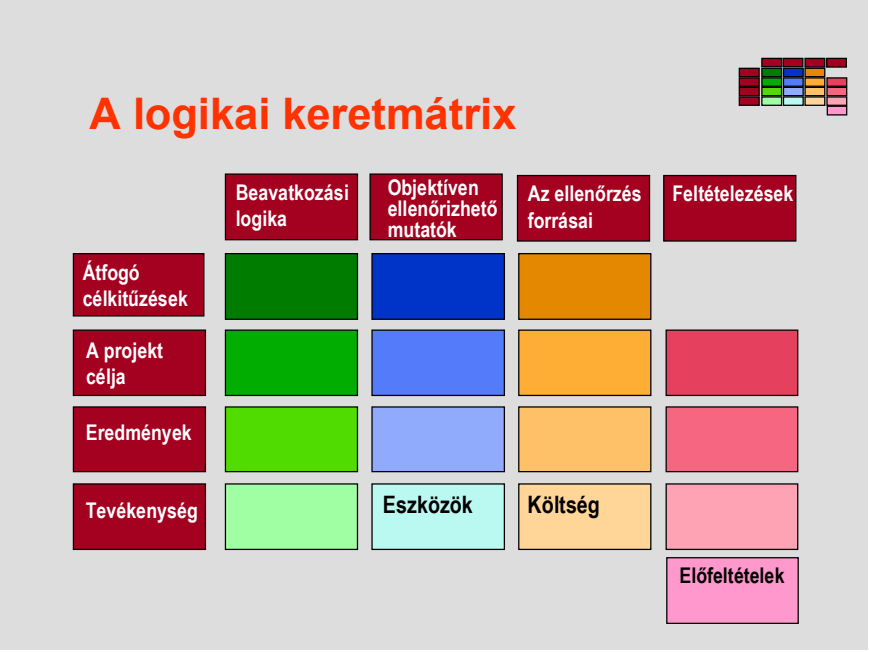
INDIKÁTOROK

Az indikátorok

- az idővel változnak,
- mérhetők és igazolhatók.

Az indikátorok minőséggel és mennyiséggel egyaránt foglalkoznak.

A lenti ábra a logikai keretmátrix három különböző szintjén található mutatók típusait mutatja be.



TANULSÁG

- Az átfogó célok szintjén az indikátorok az átfogó HATÁSOKRA vonatkoznak.
- A projektcélok szintjén az indikátorok a projekt eredményeinek HASZNOSÍTÁSÁRA vonatkoznak.
- A projekt eredményeinek szintjén az indikátorok a RENDELKEZÉSRE ÁLLÓ ESZKÖZÖKRE vonatkoznak.
- A projekttevékenységek szintjén nem lehet indikátorokat képezni. Ezen a szinten eszközökről és költségekről beszélhetünk.

Mutatók a különböző szinteken

Átfogó célkitűzések

Hatásmutatók:

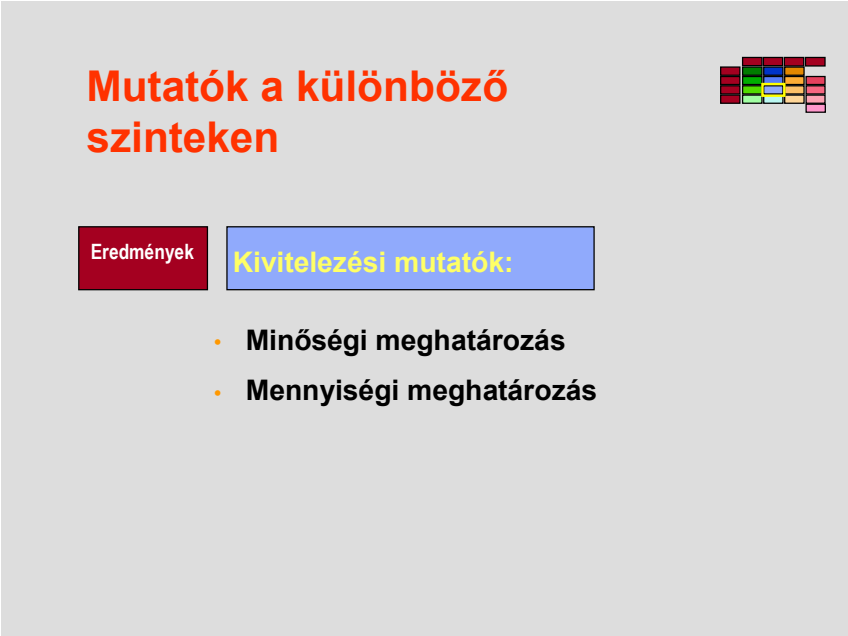
- **Minőség és mennyiség**
- **Mit, hogyan, kitől?**
- **Növekedés X-ről Y-ra**
- **Abszolút vagy relatív (%)**
- **A teljes ágazat, régió, farm vagy hektáronkénti változás, stb.**

Mutatók a különböző szinteken

A projekt célja

Felhasználási mutatók:

- **Minőség és mennyiség**
- **Időtartam**
- **Helyszín**
- **Célcsoportok**



PÉLDA: Bekötőút projekt

- **Hatásindikátorok (hatásmutatók):**
  - A 2015-re 15%-kal növekszik beszállítók száma és mérete
  - A 2015-ig megtartott kis beszállítók száma
  - A térségi termékek mennyisége 2015-re X tonnáról Y tonnára növekszik

- **Felhasználási indikátorok:**
  - 2010-re az utazás időtartama a bekötőút-hálózat bármely pontjáról a legközelebbi főútra 15%-kal csökken a szállítmányozók részére, 20%-kal a női, és 15%-kal a férfi személygépkocsi-vezetők részére.
  - 2010-re a szállításból adódó piaci érték csökkenés 20%-kal csökken exportáru esetén, és 30%-kal a női termelők áruja esetén.

- **Kivitelezési indikátorok:**
  - Szabványosan felújított utak: 400 km 2007-re és 1000 km 2009-re.
  - 2005-re az utak 40%-a szabványosan karbantartott, ennek >40% állami, >10% privátszektor által
  - 2004-re a minőségi előírások betartását minimum egyszer ellenőrzik az építés során és egyszer átadáskor
  - A tervezés és a költségvetés a Pénzügyminisztérium előírásai szerint készült.

TANULSÁG

- Ne határozzunk meg túl sok indikátort.

  Minden használt indikátort igazolni kell, ami sok munkát jelent.
- Gyakran egyszerűbb olyan közvetlen indikátorokat használni, amelyekhez az ellenőrzés forrásai készen rendelkezésre állnak, és amelyekhez a szükséges adatokat valaki más (a projekten kívül) már összegyűjtötte.

AZ ELLENŐRZÉS FORRÁSAI

Az a dokumentált forrás, amelyből az indikátor leszűrhető az elért eredmények mérése érdekében.

Azonosítsuk, hogy mely forrásokat kell a projekten belül összegyűjteni (valószínűleg az eredmények szintjén), és melyek a már létező, projekten kívüli források (valószínűleg a célok szintjén).

PÉLDA: Bekötőút projekt

- **Az ellenőrzés forrásai a hatások szintjén:**

  - Piaci statisztikák
  - Exportstatisztikák

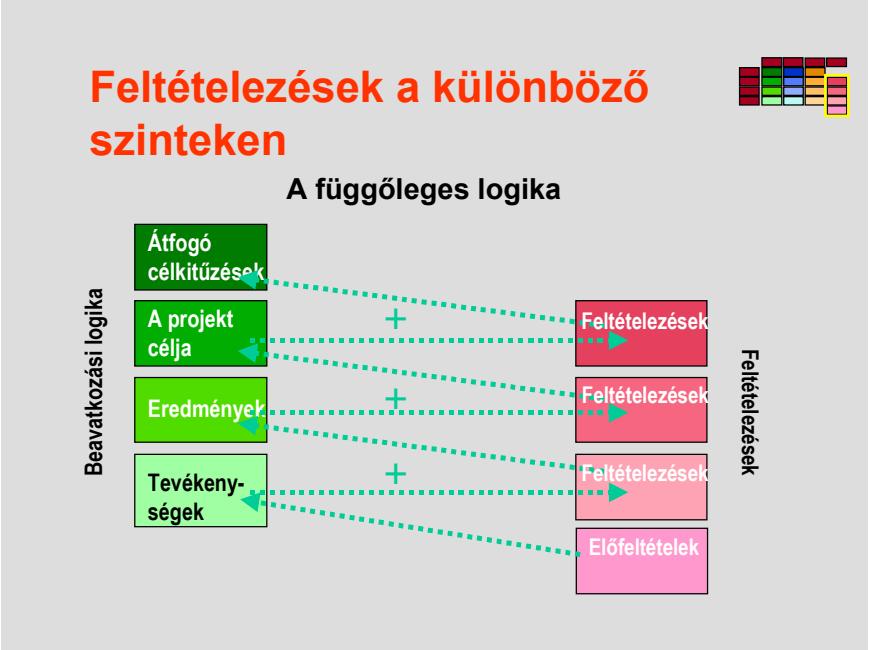
- **Az ellenőrzés forrásai a felhasználás szintjén:**
  - A felhasználó felmérései, adatgyűjtése
  - Piackutatások

- **Az ellenőrzés forrásai a kivitelezés szintjén:**
  - Útállapot-jelentések
  - Útépítés átadási jegyzőkönyvei
  - A magáncégekkel kötött szerződések
  - Monitoring riportok
  - A megbeszélések jegyzőkönyvei

FELTÉTELEZÉSEK

A feltételezések adnak választ a következő kérdésekre:

- Melyek azok a külső tényezők, amelyeket a projekt nem befolyásol, de amelyek hatással lehetnek a projekt megvalósítására és hosszútávú fenntarthatóságára?
- Azok a tényezők, amelyek fontosak a projekt sikeréhez, de hatáskörén kívül esnek.



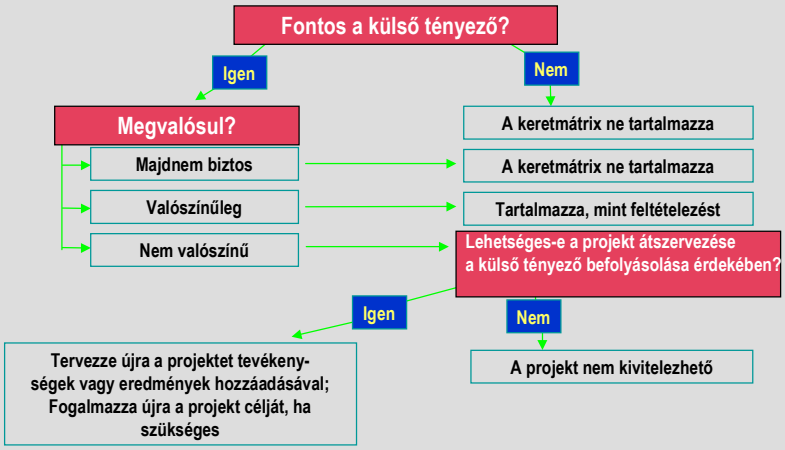
Megjegyzés: Az átfogó célok szintjén nincsenek feltételezések

Feltételezések

A feltételezések azonosítása:

- A célfán keresse meg azokat a tényezőket, melyek nem szerepelnek a projektben (beavatkozás logikája), de fontosak a projekt sikere szempontjából.
- Azonosítson más külső tényezőket, melyek fontosak a projekt sikere szempontjából
- Értékelje a külső tényezők fontosságát:
  - Majdnem biztosan teljesül
  - Valószínűleg teljesül
  - Nem valószínű, hogy teljesül

A feltételezések értékelése



FONTOS TANULSÁG

- A fenti diagram segítségével gondosan értékelje a feltételezéseket.

  Néhány feltételezés nem „igazi” feltételezés, mivel majdnem biztosan teljesülnek, míg mások „gyilkos- feltételezések” lehetnek, mivel teljesülésük nem valószínű.
- Használja a célfát a projekten kívüli célok meghatározására, mely célok feltevések lehetnek a projekthez.
- A projekt végrehajtása során figyelje a feltevéséket a teljesülésük szempontjából.

PÉLDA: Bekötőút projekt

- **Feltételezések a projektcélok szintjén:**

  - A főúthálózatot rendszeresen felújítják és karbantartják.
  - A regionális termékek iránti kereslet legalábbis stabil.

  (Hasonlítsák össze a feltételezéseket a projektcélokkal és a projektcélok, -felhasználás szintjén levő indikátorokkal)

- **Feltételezések a projekt eredményeinek szintjén:**
  - A tehergépkocsik és buszok betartják a súlykorlátozásokat.

- **Feltételezések a projekttevékenységek szintjén:**
  - Az útépítő cégeket megfelelő módon ellenőrzik.
  - A Közlekedésügyi Minisztérium pénzügyi elkötelezettségeinek eleget tesz az útkarbantartásokkal kapcsolatban.

ELŐFELTÉTELEK

Az előfeltételek olyan követelmények, melyeknek a projekt kezdete <u>előtt</u> kell teljesülniük. A fenti diagram segítségével értékelhetők a feltevések felmérése érdekében.
Az előfeltételekre esetlegesen vonatkozó követelmények:

- elérjék a projekt eredményét, célját és még az átfogó célját is,
- a projekt tevékenységeinek elindítása,
- a projekt megfelelő monitoringja (a mutatók előfeltételei és az ellenőrzés forrásai).

A bekötőutak mintaprojekt előfeltételeire a példák a következők:

- Léteznek elfogadott szabványok a bekötőutakkal kapcsolatban.
- A szektor politikai, szervezeti keretei adottak és világosak, beleértve az útkarbantartás felelősségi köreit is.

GYAKORLAT

Cím
Logikai keretmátrix összeállítása (folytatás).

Tárgy
Hogyan állíthatunk össze logikai keretmátrixot (folytatás).

Fenti témában a gyakorlat folytatása.
Az előző gyakorlat során meghatároztuk az átfogó projektcélokat, a projekt konkrét célját, a projekt eredményeit és tevékenységeit (a logikai keretmátrix bal oszlopa).

Ez a gyakorlat az indikátorok, az ellenőrzés forrásai és a projekthez kapcsolódó feltételezések meghatározására irányul.

Feladat
Válasszanak egy projektet, amin ezt a gyakorlatot elvégezhetik. Válasszák azt a projektet, amit az előző gyakorlatban is használtak.

Rajzoljanak egy logikai keretmátrix sablont a bemutatólapra.

1. LÉPÉS Indikátorok:
- Keressenek indikátorokat a projekteredmények (kivitelezés), a projektcélok (felhasználás) és az átfogó célok szintjén.
- Írják be az indikátorokat a bemutató papíron lévő logikai keretmátrix megfelelő oszlopába.

2. LÉPÉS Az ellenőrzés forrásai:
- Sorolják fel az ellenőrzés forrásait a projekteredmények (kivitelezés), a projektcélok (felhasználás) és az átfogó célok szintjén.

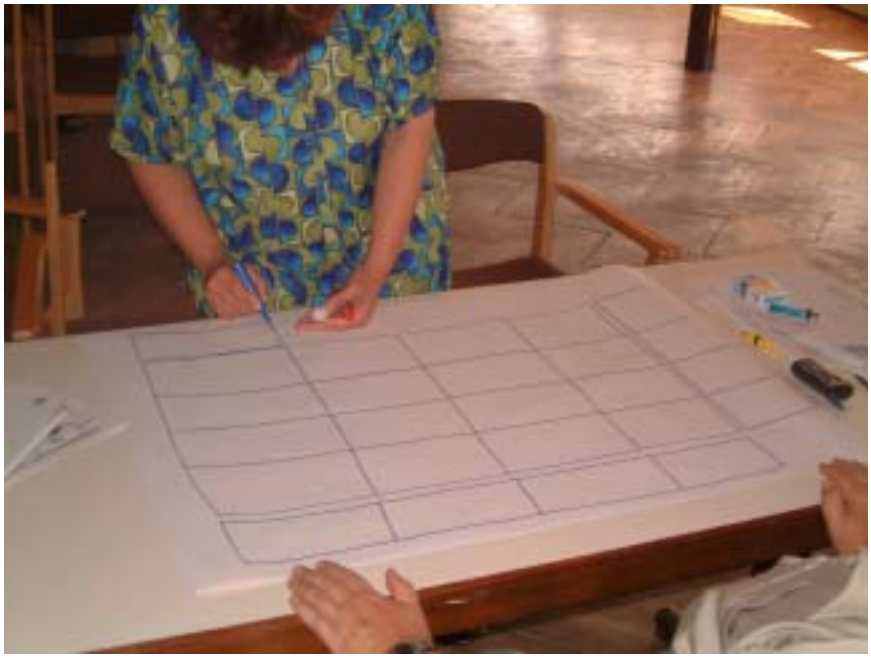
3. LÉPÉS Feltételezések:
- Azonosítsanak feltételezéseket a projektcélok, a projekteredmények és a projekttevékenységek szintjén.
- Azonosítsanak előfeltételeket.
- Becsüljék meg a feltételezések fontosságát:
  - majdnem biztosan teljesül
  - valószínűleg teljesül
  - valószínűleg nem teljesül
- Tudunk-e tenni valamit a valószínűleg nem teljesülő feltételezésekkel kapcsolatban?
  Ha igen, vegyük bele a projektbe.
  Ha nem: a projekt nem kivitelezhető (gyilkos feltételezés).

Tipp: Használjuk a probléma- és célfát arra, hogy megtaláljuk azokat a projekten kívül eső témákat, amik valójában az adott projekt feltételezései (vagy előfeltételei).

Gyakorlati instrukciók:

- Rendelkezésre álló idő: 1,5 óra
- A logikai keretmátrix eredményeit írják bemutatópapírra.
- Jelöljenek ki valakit a csapatból, aki 5-10 percben előadja a csoport eredményeit.

Példák az eredményekre:



Rajzoljanak fel egy logikai keretmátrixot

A logikai keretmátrix kitöltése (dohányzás nélkül is lehetséges)

ÚTMUTATÓ A KÉPZŐKNEK

A LOGIKAI KERETMÁTRIX FELÁLLÍTÁSÁNAK GYAKORLATA

- Rendelkezésre álló idő: 1,5 óra

- Csoportlétszám: kb. 5 személy

- Instrukciók:
  Minden csoport rajzoljon fel egy logikai keretmátrix sablont egy bemutatólapra.
  Kezdjenek az 1. lépéssel és csak akkor térjenek rá a 2. lépésre, ha azt már befejezték (lásd feljebb: Feladat).
  Beszéljék meg a csoporttal, hogy van-e szükség további indikátorokra (használjuk a fenti tanulságokat).

- Visszajelzés: Minden csoport jelöljön ki valakit, aki 5-10 percben előadja az eredményeket.

Anyagok:

- bemutatólapok
- különböző színű vastag filctollak

HOGYAN FEJLESSZÜK VIDÉKFEJLESZTÉSI PROGRAMUNKAT?

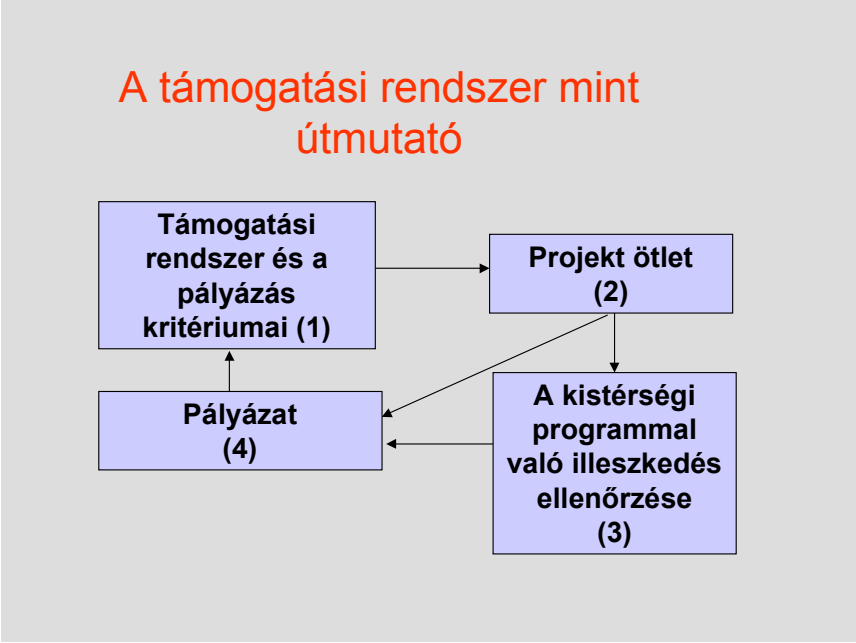
10. RÉSZ

PROJEKT ADATOK A JELENTKEZÉSI LAP HELYETT

MAGYARÁZAT

PROJEKT ADATOK A JELENTKEZÉSI LAP HELYETT

Feltűnő, hogy a projektgazdák (akik a támogatást igénylik) gyakran panaszkodnak arra, hogy nincs elég idejük projektjeik megfelelő előkészítésére. A pályázat befogadói gyakran panaszkodnak a jelentkezések alacsony színvonala miatt. Úgy tűnik, ennek legfontosabb oka az, hogy a projekt előkészítése csak a támogatási rendszer jelentkezési időszakának bejelentése után kezdődik. A projektekről való gondolkodást tehát erősen befolyásolják a támogatási rendszerek lehetőségei.



A (kis)térségi terv (emiatt) csak azt a célt szolgálja, hogy ellenőrizzék, hogy a projekt illeszkedik-e a tervbe.

Számos előnye lehet annak, ha a vidékfejlesztési tervre támaszkodunk a támogatási rendszer helyett:

- Ön a saját stratégiáján dolgozhat.
- Nagyobb lesz a koherencia a projektek között.
- Jobb döntéseket hozhat a projektek közötti prioritásokról.

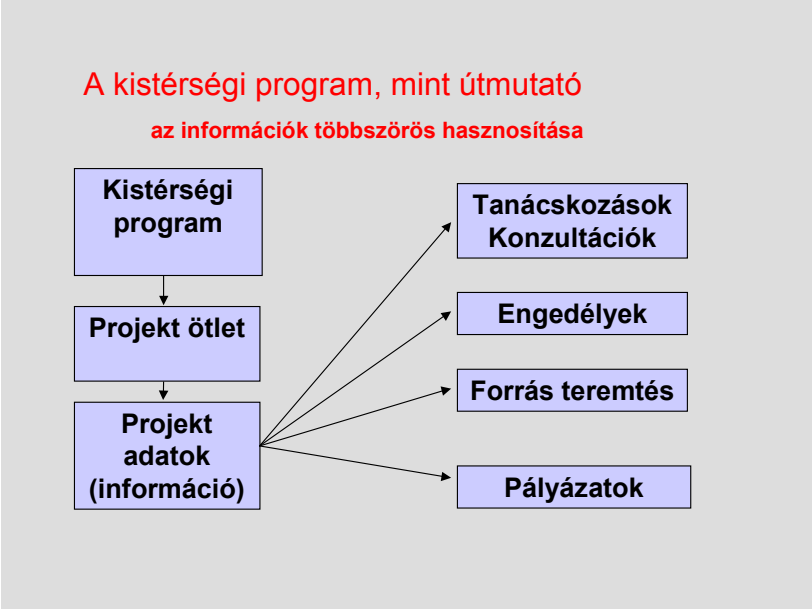
Egy másik érv amellett, hogy így dolgozzunk, hogy a projekteket így a támogatási rendszerektől függetlenül tudjuk elkészíteni. Amikor pedig döntés született arról, hogy mely projektek a legfontosabbak és melyeket szükséges végrehajtani, e projektek előkészítését a korai szakaszban kell elkezdeni. Meg kell kezdeni az adatgyűjtést és ki kell dolgozni a projekt más aspektusait is.

⇒ *A „80-20” szabály*

A „80-20” szabály szerint: „a minőségi munka 80%-át az idő 20%-a alatt el lehet végezni, míg a maradék 20%-nyi minőségi munkához az idő 80%-a szükséges”.

Ezért, a projekt korai szakaszában az adatgyűjtés és előkészítés ne legyen túl részletes, hanem gondoljon a 80-20 szabályra. A részletes adatokat csak akkor gyűjtse be, amikor már szükség van rájuk.

A következő ábra bemutatja ezt a munkamódszert.



Ez a munkamódszer (a terv, mint vezérlőelv és adatgyűjtés a kiválasztott projektekhez) számos előnnyel bír:

A projekt adatait fel lehet használni kommunikációs célokra, az engedélyek beszerzésére, a pénzgyűjtésre (a támogatáson kívül), stb. Ezen kívül, ha az összes lépést megtette, jó rálátása lesz a kérdésre a tekintetben, hogy van-e hiányzó információ, van-e kockázati tényező, valamint hogy a projekt elég konkrét-e a végrehajtáshoz anélkül, hogy kellemetlen meglepetések érnének.

Az adatgyűjtés a következő területeken igen fontos:

- A terv leírása nagy vonalakban
- Költségek
- Hasznosítás
- Szükséges engedélyek
- Érintettek
  - Pénzügyi
  - Társadalmi
  - Környezeti
- Kimeneti mutatók
- Tervezés

A szükséges adatok részletes leírásáért lásd a gyakorlatot.

GYAKORLAT

Készítse el az adatok teljes halmazát egy konkrét projekt számára.
Az alábbi lista, továbbá a magyarázatok felhasználhatók. Lehetséges, hogy néhány kérdés nem vonatkozik az ön projektjére, ebben az esetben természetesen azt a részt kihagyhatja.

PROJEKT INFORMÁCIÓ

Megjegyzés:
Ha akad olyan rész ebben az adatlapban, amire nem tudja a választ az adott pillanatban, akkor fogalmazza meg a válaszadáshoz szükséges teendőket. Azt is írja le, ha már történt valami vagy éppen csak el kell kezdeni egy adott tevékenységet, és, hogy mikorra várható a kívánt eredmény.

Használja az elmúlt napok munkájának eredményeit.

1. A projekt címe

2. A projekt leírása (adjon egy vázlatos leírást a projektjéről)

   2.1 A projekt célja(i)

   2.2 A projekt kedvezményezettjei (az érintettek közül mindazok, akiknek bármilyen hasznuk származik a projekt megvalósításából)

   2.3 A projekt (műszaki) tartalmának összefoglalása

   2.4 A kiindulási állapot: (a projekt megkezdése előtti helyzet leírása)

   2.5 A fejlesztés szükségességének indoklása:
   Mutassa be a problémát és azt, hogy a projekt megvalósítása mennyiben szolgálja a probléma megoldását.

3. A projekt megtervezése (kezdet, szakaszok/mérföldkövek, befejezés)

   A projekt keretében tervezett tevékenységek

   3.1 Intézményi és menedzsment-kapacitás (a projekt megtervezéséhez és végrehajtásához rendelkezésre álló humán erőforrás mennyisége és minősége, projekt-menedzsment)

   3.2 Várható eredmények, a projekt indikátorai (hatás, eredmény, output)

4. Föld, épület/ingatlan
Szükséges föld v. egyéb ingatlan vásárlása a projekt megvalósításához? Mik a vásárlás lehetőségei?

5. Finanszírozás
   5.1 Melyek a projekt költségei? A költségek fölbontása:
   - költség-nemenként,
   - tevékenységenként,
   - évenként

   (figyelembe véve az elismerhető költségek körét)

   5.2 A projekt pénzügyi forrásai (forráskoordináció ha lehetséges) Tervezi támogatási pénzeszközök felhasználását? Ha igen, melyik támogatás melyik intézkedése keretében és mekkora összeget, a projekt teljes költségének hány %-a erejéig? (A pályázati feltételeket és a jogosultsági kritériumokat a pályázati kiírás tartalmazza.)

   5.3 Keletkezik-e közvetlen bevétele a projekt végrehajtása során (pl. egy építmény alapjának kiásásából keletkező homok eladása)?

   5.4 Ki finanszírozza a fejlesztést (a költségek bontása a projektben résztvevő partnerek szerint)? Egyetértenek a résztvevők a rájuk eső költséghányaddal (bizonyítás az erről szóló nyilatkozatokkal)? A fejlesztés finanszírozása.

   5.5 Készítsen üzemeltetési/fenntartási költség-bevétel kalkulációt (üzleti terv) és mutassa be, hogy ki fedezi a bevételek elszámolása után fennmaradó költségeket. Mi a projekt pénzügyi fenntarthatóságának garanciája hosszútávon?

6. A projektgazda
   6.1 Ki a felelős a projekt előkészítéséért
   6.2 Ki a felelős a projekt megvalósításáért
   6.3 Ki a felelős a projekt fenntartásáért, működtetéséért

7. Milyen módon történik a projekt megvalósítása
   - Saját maga valósítja meg
   - Vállalkozók bevonásával (tendereztetés)
   - Egyéb módon

8. A projekt környezete: (lásd problémafa)
   8.1 Milyen más projektekhez vagy tevékenységekhez kapcsolódik a projekt?
   8.2 Vannak más projektek vagy tevékenységek, amelyeknek meg kell előzniük ezt a projektet? (előfeltételek)
   8.3 Melyek azok a projektek vagy tevékenységek, amelyeket ennek a projektnek a befejezése után lehet csak elkezdeni?
   8.4 Mutassa be a projekt multiplikátor hatását.

9. Érintettek: lásd érintettek elemzése
   9.1 Mi a szerepe és a hozzáállása más embereknek, intézményeknek a projekthez? (társadalmi, pénzügyi, stb. /használja az érintettek elemzését/)
   9.2 Mit kell tenni abban az esetben, amikor a projekttel szemben negatív hozzáállást tapasztalunk? Melyek a teendők a pozitív hozzáállás esetén?

10. Kockázatok és feltételezések:
    10.1 Melyek a fő kockázatai és feltételei a projektnek?
    10.2 Melyek azok a tevékenységek, amelyekkel csökkenteni lehet a kockázatokat és több információt lehet szerezni a feltételezésekről?

11. Engedélyek: lásd érintettek elemzése
    Milyen engedélyek szükségesek a projekthez és mi a valószínűsége annak, hogy ezek a megfelelő időben rendelkezésre fognak állni?

12. A projekt hatása a foglalkoztatásra (rövid és hosszútávon egyaránt) lásd érintettek elemzése, logikai keretmátrix

13. Környezeti hatások
    Milyen a fejlesztés környezetre gyakorolt hatása? (külön értékelve a megvalósítási és működtetési szakaszt)
    - Megvalósítási szakaszban:
    - Működtetési szakaszban:

14. Monitoring és értékelés
    Írja le a projekt tervezése és kivitelezése során alkalmazott monitoring módját. Melyek lehetnek a tervezés során felmerülő „*go - not go* pillanatok”. Mik azok a tényezők, amik miatt kétségessé válhat a projekt végrehajtásának lehetősége, vagy hasznossága.

15. Kommunikáció:
    Mik a tervezett kommunikáció formái és kik a kommunikációs partnerek? (kommunikációs terv)

ÚTMUTATÓ A KÉPZŐKNEK

AZ ADATHALMAZ ÖSSZEGYŰJTÉSE EGY PROJEKT SZÁMÁRA

A csoport mérete
A gyakorlatot lehetőleg ne nagy csoportokban végezzük, mert így a csoportnak sok idejébe telik leírni az eredményeket. A csoport egyes tagjai elkezdhetik ugyan kidolgozni a következő szempontokat, de ha túl sok az előre kidolgozott kérdés, az "író" miatt késlekedés lesz. A csoport létszáma 2-4 fő között legyen, de a gyakorlat egyedül is elvégezhető.

Időtartam
Az időtartam nagyban függ a projekt komplexitásától és a részletesség szintjétől. A gyakorlatot „házi feladatként" is el lehet végezni egy rövid közös magyarázatot követően.

A magyarázat körülbelül 15 percig tart. A gyakorlat maga 1-4 óra hosszú (a projekttől függően). A visszajelzés körülbelül fél óráig tart az első projekt esetében, a többi projekt esetében ez sokkal rövidebb (csak a fontosabb pontokra kell rávilágítani).

A szoba elrendezése
A szobában kell lennie egy falnak, ahova a nagy papírlapok kiragaszthatók, vagy ahol az előadás számítógéppel és vetítővel megtartható.

Megjegyzések az oktató számára

- Hangsúlyozza a munkamódszer előnyeit (lásd az ajánlást a fejezet elején).

- Adjon részletes útmutatót a projekt állapotához képest szükséges adatok részletességéről. Példaként használja a 80-20 szabályt.

- Nézze meg a csatolt listát, hogy alkalmazható-e a projektje számára. Ha nem, végezzen módosításokat.

- A visszajelzés során szenteljen figyelmet az adatok teljességére és részletességük szintjére.

- Hiányzó adatok esetén kérdezzen rá azok begyűjtésének módjára.

- A végén foglalja össze, hogy a projekt mennyire volt konkrét.

Anyagok
- Az adatok listája
- Számítógép használata ajánlott; ha nem lehetséges, írjon bemutatólapokra.
- Ha a résztvevők számítógépen dolgoznak, egy vetítővel megjeleníthetők az eredmények
- Bemutatólapok használata esetén ragasztószalag