

1. A projektfejlesztési folyamat szakaszai, tanácsadási folyamat módszertana -előszó

A fejezet célja, hogy segítsen a határon átnyúló projektek tervezési, előkészítési folyamatainak megszervezésében. Olyan fejlesztési szakemberek ismeretei alapján állítottuk össze, akik Szlovénia és Magyarország közös határrégiójában szereztek projekttervezési és végrehajtási tapasztalatokat.

Ez a fejezet megfogalmazza a REG-NET projekt keretében elvégzett projektfejlesztés mögött álló módszert, ugyanakkor nem próbálja meg lefedni az összes lehetséges témát, és semmi esetre sem állítjuk, hogy ez az egyetlen és legjobb módszer a projekttervezésben. A majdani felhasználókat biztatjuk arra, hogy saját szükségleteiknek megfelelően adaptálják az itt leírtakat.

A projekttervezési folyamat végére képesnek kell lennünk a projektünk céljainak szisztematikus és logikus meghatározására.

Így tehát, a projektfejlesztési folyamat végén a projektünknek

- Tükröznie kell a projektcélok különböző szintjei között meglévő oksági kapcsolatokat
- Ki kell jelölnie a szükséges tevékenységeket, a felelős partnereket és az szükséges erőforrásokat
- Meg kell határoznia, hogyan ellenőrizhető, hogy a kitűzött célok teljesültek-e, és
- Meg kell határoznia azon – a projekt által nem befolyásolható – feltevéseket, melyek hatással lehetnek a projekt sikerére.

Erre hamarosan részletesebben is kitérünk.

2. A projektfejlesztés két fő lépése

Mielőtt bármilyen programra pályázatot nyújtanánk be, a jövőbeli projektgazdáknak fel kell ismerniük és ki kell alakítaniuk a hatékony célmeghatározási módokat, partnerségi és szervezeti megoldásokat azért, hogy a szükséges támogatást az Európai Uniótól a megálmodott projektek megkaphassák. Ennek **elemző folyamatnak** kell lennie, és ennek a dokumentumnak az a célja, hogy megfelelő **eszközöket** nyújtson a későbbi projektfejlesztésekhez.

Azokban a programokban, amelyekben a határon átnyúló együttműködés a cél, a jó projektek összehangolt megoldásokkal szolgálnak két, vagy több nemzet közös kihívásaira. Ezekben a projektekben a probléma- és célorientált projekttervezés a kiegyensúlyozott projektfejlesztés jó eszköze, hiszen az így fejlesztett projekt mérhető céljai vannak, és számításba veszi a feltevéseket és a veszélyeket is.

A korábbi CBC programok tapasztalatai alapján egyértelmű, hogy annak a projektnek van nagyobb esélye a sikeres megvalósulásra és fenntarthatóságra, amely a partnerek és az érintett célcsoportok konszenzusán alapul. Ideális esetben a projekt megvalósítása idején minden projekt partner a közös cél megvalósításán

munkálkodik. Ideális esetben a elvégzendő munka világos és közös értelmezése alapján kell dolgozniuk, függetlenül attól, hogy az egyes partnerek vannak egymástól különböző érdekei és véleményei.

A következő két fázist lehet elkülöníteni a projekt meghatározása és kidolgozása során annak érdekében, hogy biztosítsuk a projekt tervek megfelelőségét, és ilyen módon segítsük a projekt majdani végrehajtását, valamint utóértékelését.

1. Elemzés fázisa és a

2. Tervezés fázisa

A folyamat két fő lépését az alábbi táblázatban foglaltuk össze:

ELEMZÉS	TERVEZÉS
Résztevői elemzés – a potenciális, meghatározó projektpartnerek feltérképezése, az érdekeik és képességeik kiértékelése	A projekt beavatkozási logikájának kidolgozása – a projekt struktúrájának meghatározása, a tevékenységek, eredmények és kockázatok logikájának a felépítése, mérhető indikátorok / mérőszámok és azok értékének meghatározása.
A problémák elemzése - A probléma-fa a kulcsproblémákat, az akadályokat és a lehetőségeket tartalmazza, meghatározva a logikai összefüggéseket (ok és okozat)	A megvalósítás időbeli megtervezése – a tevékenységek időbeliségének meghatározása, figyelembe véve azok hosszát, egymástól való függőségüket, a felelős partner kijelölése minden tevékenység vonatkozásában
A célok elemzése – A cél-fa. A feltérképezett kihívásokra / problémákra adott válaszokat tartalmazza;	A szükséges források időbeli meghatározása – vagy „költségvetés”, a tevékenység időrendjéből input időrendet és projekt költségvetést alakítunk.
Beavatkozási stratégia kialakítása – a megoldások elérése érdekében meghatározni a lehetséges alternatív stratégiákat, kiválasztani a legmegfelelőbb stratégiát.	

Az elemzés lépését mintegy tanulási folyamatként kell végrehajtani, sokkal inkább, mint egyszerűen egymás után jövő lépésekként. Például, a résztevői (stakeholder) elemzést ugyan a folyamat elején kell elvégezni, de újra és újra elő kell venni, és finomítani rajta, amikor új kérdés merül fel, vagy bármilyen új információ birtokába jutunk.

A **Tervezési** fázisban az elemzés eredményeit olyan gyakorlati és hatékony tervvé alakítjuk, amely készen áll a megvalósításra. Ez szintén egy ismétlődő lépcsőfok, hiszen szükség van a projekttevékenységek és az elvárt eredmények körének újbóli áttekintésére, amikor a lehetséges források és a költségvetés világossá válnak.

2.1 Az elemzés fázisa

Előkészítő tevékenységek

Mielőtt elkezdenénk az elemző munkát a partnercsoportokkal, elengedhetetlen, hogy azok, akik részt vettek a projekt feltérképező, előkészítő, alapozó szakaszában, tudatában legyenek annak a szakpolitikának és intézményi háttérnek, amelyek keretei között a közös munkát el kell végezni. Az előzetes elemzés tartalma és mélysége attól fog függeni, hogy milyen mennyiségű és minőségű az az információ, ami a tervezők és a partnerek rendelkezésére áll.

Mivel a 2014-20-as periódus határon átnyúló ETC Operációs Programja még nem áll rendelkezésünkre, a meglévő helyi és az országos / regionális stratégiák, valamint a REG-NET projekt „Szakértői dokumentáció” című stratégiai

dokumentuma lesz a használandó kulcsfontosságú dokumentum. A REG-NET projekt célja, hogy hálózatok segítségével indukáljon fejlesztéseket, a stratégiai dokumentum azért született, hogy a konkrét határmenti tevékenységek tekintetében építsen és erősítsen partnerségeket, azok együttműködését.

A REG-NET stratégiai dokumentuma segít elkerülni azt a helyzetet, hogy minden egyes projekt partnernek egyenként kelljen a problémákat, kihívásokat, a szektorok szakpolitikáját és a határmenti régió intézményi kereteit elemeznie. Ellátja a partnereket a már meglévő információkkal, akik ez alapján úgy dolgozhatnak, hogy ezek az információk, a tervezési környezet elemeiként beépülnek az adott projektötletekfejlesztésébe. A dokumentum tartalmazza a régió fejlesztési lehetőségeinek elemzését, a fejlesztések fő akadályainak és várható előnyeinek azonosítását, a program időkeretein belül a célok és prioritások kifejtését, valamint a régió azon speciális területeinek a leírását, amelyek leginkább alkalmasak az együttműködésekre és fejlesztésekre.

Partnerelemzés – célok, és kulcsfontosságú lépések

Legalább három partner csoport fog részt venni a CBC projektben: akiknek közvetlen érdekük fűződik a projekt sikerességéhez, akik támogató tevékenységükkel, vagy egyszerűen az egyetértésükkel elősegítik a projekt bevezetését, és akiknek a saját érdekeiket is befolyásolja a projekt. Partner lehet bármilyen természetes személy, emberek csoportja, intézmény vagy vállalkozás, akiknek alapvető érdeke a projekt sikeressége vagy sikertelensége (akár mint végrehajtója, támogatója, haszonélvezője vagy ellenzője).

A projekt által a leginkább érintett szinttől kiindulva, közéjük tartoznak a következők:

- Azok a célcsoportok, amelyeknek olyan speciális igényeik vannak, melyeket a projekt megcélozhat.
- Kedvezményezett partnerek, akik a projekt gazdái, és akiknek az a feladata, hogy a célcsoport igényeit tevékenységekre fordítsák le. Támogató / stratégiai partnerek, akiknek komoly érdekük fűződik a projekt sikeréhez, vagy meghatározó szerepet töltenek abban, de közvetlenül nincs felelősségük, feladatuk a projekt megvalósításában. Ezek a partnerek lehetnek állami hatóságok vagy felügyeleti szervek is, amelyek egy földrajzi területért vagy ágazatért felelnek.

Ideális esetben már az elemzési szakaszban minden partner együtt dolgozik annak a közös kérdéskörnek az elemzésén, amelyre a projekt reagálni fog. Minél precízebben határozzák ezeket meg annál jobb. Újra hangsúlyozzuk, hogy a tapasztalat azt mutatja, minél alaposabban és szorosan együttműködve végzi egy projekt az alapozó munkákat, annál nagyobb a sikerének a valószínűsége.

A partnerelemzés alapfeltevése, hogy a különböző szervezeteknek, csoportoknak különbözőek az érdekeik, kompetenciaterületük és képességeik, ezeket az igényeket pontosan meg kell fogalmazni és érteni a probléma meghatározásakor, a célok megfogalmazásakor és a stratégia kidolgozásakor. Alapvetően a következő két kérdést kell feltenni a partnerelemzésben:

- „Kinek a kihívásait elemezzük?”
- „Ki és miként fog nyerni vagy veszíteni a javasolt projekt eredményeként?”

A javasolt kulcsszavak a következők, amelyekkel a partnerek különböző csoportjait megkülönböztethetjük egymástól. A **terminológia** összefoglalása a következőkben olvasható:

1. Partnerek: Olyan szervezetek, intézmények (vagy akár természetes személyek is), akiket - közvetlenül vagy közvetve, pozitívan vagy negatívan - érinthet az adott projekt vagy program.

2. Kedvezményezettek : Azok, akiknek bármilyen módon előnye származik a projekt megvalósításából. Különbséget lehet tenni:

(a) Célcsoport(ok) : Szervezeteknek vagy személyeknek azon csoportja, akiket közvetlenül, pozitívan érint a projekt a projekt céljának szintjén.

(b) Végső kedvezményezettek : Szervezeteknek vagy személyeknek azon csoportja, akiket közvetlenül, pozitívan érint a projekt a gazdaság, illetve a társadalom szintjén.

3. Projektpartnerek: Azok, akik országon belül megvalósítják a projekteket (akik emellett partnerek, és akár célcsoport is lehetnek).

4. Stratégiai partnerek: Azok a partnerek, akik alapvetően érdekeltek a projekt bevezetésében, szükséges a kompetenciájuk, tudásuk vagy más tényező miatt fontosak a megvalósításhoz, de költségvetésszerű, illetve közvetlen felelősséggel nem érintettek a projekt megvalósításban.

Hogyan folytassuk le a partnerelemzést

A projektfejlesztés elemzési szakaszát megszervezhetjük úgynevezett ötletbörzeként. Általában az ötletbörze és az ehhez hasonló tevékenységek hasznosak az információk összesítése, egy adott helyzet, háttérérdekek és álláspontok kölcsönös értelmezése során, valamint a szükséges gyakorlati lépések meghatározásához. Ugyancsak sikeresnek bizonyult ez a módszer az igényeknek és stratégiáknak az érintettekkel történő tisztázása, illetve támogató szervezeteknek a függőben lévő döntésekről és főbb tervezési eredményekről való tájékoztatása esetében. A tapasztalat azt mutatja, hogy ezen eseményekre bizonyos szabályok mentén kell, hogy sor kerüljön.

Épp ezért azt ajánljuk, hogy az elemzési és a tervezési lépéseket ötletbörze foglalkozások keretein belül végezzék el, ahol a két lépést – a megfelelő előkészítő munka után, és minden érintett bevonásával, - akár egy egynapos eseménnyé is össze lehet vonni.

Az eredményes ötletbörze első és legfontosabb szabálya, hogy minden résztvevő nyíltan megfogalmazhatja aggodalmait, ötleteit, véleményét vagy javaslatait, anélkül, hogy meglátásait azonnali kritika érné. A partnerelemzéssel kapcsolatos beszélgetést, ahol a kihívásokat (lehetőségeket és a felmerülő problémákat is) megtárgyalják, egy semleges moderátornak kell vezetnie. A moderátor feladata, hogy a pozitív légkört fenntartsa

és a megbeszélést produktív irányba terelje. A moderátor lehet független, vagy szakmai tanácsadó, aki a későbbiekben a projekt tervezésében is szerepet kaphat.

A projekt partnerek körében szerepelhetnek a célcsoportok képviselői, a projektet végrehajtó kedvezményezett szervezetek képviselői, a projektet társfinanszírozó partnerek, nemzeti és/vagy regionális hatóságok, érintett vállalkozások illetve civil szervezetek. Fontos, hogy a megbeszélésen megfelelő egyensúlyban legyenek jelen az érintett intézmények képviselői és a kiválasztott szakemberek. Kiemelkedően fontos, hogy megtaláljuk a megfelelő egyensúlyt az összes releváns szervezet bevonásában, ugyanakkor képesek legyünk a megfelelő, a projekt szempontjából értékes tudással és kooperatív szemlélettel rendelkező szakembereket leültetni egy asztalhoz.

A partner-elemzés létező módszerei közül a partner elemző mátrix és a SWOT analízis a legszélesebben elterjedtek. Bármelyik módszert is alkalmazzuk, a felhasznált információ minőségét közvetlenül befolyásolja az információgyűjtés minőség, mélysége. Itt ismét hangsúlyozzuk, hogy ezért a részvételen alapuló módszerek és támogató eszközök megfelelő használata az, ami biztosíthatja, az egyes partnerek érdekei, várakozásai, nézetei és véleményei tisztán és megfelelő mértékben kerüljenek beemelésre, az összes szereplő egyetértésével és elfogadásával.

Ahogy alábbi példában is látható, a partnerelemzési táblázat a partnerek legfontosabb jellemzőit és érdekeit tartalmazza, azt, hogy mennyire érintik őket azok a kihívások, melyekre a projekt fókuszál, mik a lehetőségeik és motiváltságuk a változtatásra, valamint hogy mik azok a lehetséges tevékenységek, amelyek az érdekeiket szolgálhatják.

Az alábbi példában összegyűjtött, elemzett és bemutatott információkat a különböző projektek igényeihez adaptálhatjuk. Újabb oszlopot szánhatunk például a nők és a férfiak különböző érdekeinek bemutatására, a beavatkozás különböző szakaszainak, vagy elemezhetjük a partnerek és érdekeik kapcsolati rendszerét. Később, amikor a potenciális projekt célokat elemezzük, nagyobb hangsúlyt kaphat az, hogy a lehetséges előnyök, és a költségek milyen mértékben érintik a különböző partner csoportokat.

Egy, a mezőgazdasági termelőkre és élelmiszergyártókra vonatkozó példa olvasható az alábbi táblázatban:

A partner és a főbb jellemzői	Kihívások Milyen módon hatnak a kihívások a partnerre	Érdekek, és a lehetséges lépések ezek elérése érdekében	A változás eléréséhez meglévő kompetenciák, készségek és képességek, valamint motiváció
Családi gazdaságok: Családok, alacsony jövedelemszint, kisméretű családi vállalkozások, informális szövetkezetekké alakultak, a nők aktív részvétele a termelésben, vagy az élelmiszer előállításban, a piacra vitelben	Kereslethiány / a piaci lehetőségek befolyásolják a termelés minőségét és mennyiségét.	Megélhetési eszközeik fenntartása és fejlesztése. A szervezési és lobbizási képességeik támogatása. A közös szövetkezeti tevékenységek: termékfejlesztés, minőségmenedzsment, piaci tevékenységek.	A gyenge szervezeti struktúra miatt alacsony, korlátozott a gazdasági hatásuk. Komoly érdek fűződik a piacrajutás érdekében tett lépésekhez.
Mezőgazdasági termelő illetve élelmiszer előállító nagyvállalatok:	A közvéleményt, társadalmi imázsukat bizonyos mértékig figyelembe veszik.	A profit fenntartása / növelése A társadalmi, helyi / regionális gazdasági hatások tudatosságának növelése.	Megfelelő pénzügyi, tárgyi és szakmai erőforrásokkal rendelkeznek ahhoz, hogy együttműködjenek a helyi termelőkkel, termékláncokkal.
Mezőgazdasági és élelmiszeripari	A költségek meghatározó jelentősége.		Pillanatnyilag alacsony a

termékek forgalmazói	Az élelmiszeripari és mezőgazdasági környezetvédelmi előírások érvényre juttatása.	A politikai nyomás növelése az iparág viselkedésének megváltoztatása érdekében.	motiváltsági szintjük
Erős piaci helyzet			
Befolyásos lobbicsoportok		Az élelmiszeripari és mezőgazdasági törvények erősítése és elősegítése.	
Alacsony társadalmi felelősségvállalás			
Vidékfejlesztési csoportok (Leader, stb.)	...	...	
Mezőgazdasági kamarák			
A mezőgazdasági termelésért, élelmiszeriparért felelős állami hatóságok, stb.			

SWOT analízis

A SWOT analízist (erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek) a kiinduló helyzet általános elemzésre használjuk, azaz egy adott szervezet / partnerség belső erősségeinek és gyengeségeinek, valamint azoknak a külső lehetőségeknek és veszélyeknek az elemzésére, amelyekkel szembe kell nézniük. Általános elemzés eszközeként használható, és konkrétan annak meghatározására is, hogy egy adott szervezet / partnerség milyen módon viszonyul egy konkrét problémához vagy kihíváshoz.

Amikor határon átnyúló projektek kialakításáról, fejlesztéséről van szó, nagyon fontos, hogy mindkét oldal minden releváns résztvevő partnerét bevonjuk a SWOT analízisbe, és biztosítanunk kell, hogy a különböző országos / regionális / helyi szintű összefüggéseket, perspektívákat egyaránt figyelembe vegyünk.

Az információ minősége, amit ezzel az eszközzel kaphatunk, függ attól, hogy kik vettek részt benne, és hogy milyen módon menedzseltük a folyamatot – alapvetően csak egy struktúrát ad, és egyfajta fókuszot ad a megbeszélésnek. A SWOT elemzést általában táblázatos formában jelenítjük meg, ahogyan ezt az alábbi példa is mutatja:

Erősségek	Gyengeségek
A helyi fajták, hagyományos termelési módszerek ismerete	Korlátozott lobbis és piaci lehetőségek
Egy relatíve homogén csoport meghatározott igényeire fókuszál	Agrárkörnyezetvédelmi ismeretek
Az állam biztosítja az alapvető, kisléptékű hitelek lehetőségét	A formális együttműködések ill. szövetkezetek hiánya
Férfiak és nők is részt vesznek a munkában	A jogi helyzet nem egyértelmű ill. vegyes
	Más szervezetekkel gyenge kapcsolatokkal rendelkeznek
Lehetőségek	Veszélyek
Az egészséges élelmiszerek iránti növekedő társadalmi / politikai igény	Az ágazati nagyvállalati lobbis gazdasági hatása

A területet egészséges és jól megőrzött természeti környezetként ismerik – pozitív imázs, arculat	Olyan csoportok, akik ellenzik a mezőgazdasági és élelmiszeripari előírások szigorítását
Új piacok a helyi mezőgazdasági és élelmiszeripari termékek számára: a regionális határon túli szállítási, közlekedési lehetőségek fejlesztése, a lakosság támogatása	Az új előírások hatással lehetnek a hagyományos fajták és módszerek használatára

A partnerelemzés és a SWOT analízis is a kiinduló helyzet értékelését segíti, alternatív megoldásként és egymással párhuzamosan is alkalmazhatóak.

Minden következő lépésnek, melynek az a feladata, hogy megalapozza a beavatkozási stratégiát és a projektünk céljainak meghatározását, a partnerelemzésre és / vagy a SWOT analízisre kell épülnie, folyamatos hivatkozásként alkalmazva azokat.

Mind a partnerelemzés, mind a SWOT analízis ismétlődő feladat a projekt kialakításának különböző fázisaiban. Minden olyan alkalomkor, amikor a projektterv fontos elemén változtatni kell, újra kell gondolnunk a partnerelemzést is, hiszen idővel a résztvevő partnerek érdekei és szerepei is változhatnak, fejlődhetnek. Ilyen módon a partnerelemzés és a SWOT analízis nem elszigetelt elemzési tevékenységnek, hanem folyamatnak tekintendők.

Probléma elemzés

A problémaelemzés feltérképezi egy, már meglévő helyzet negatívumait, és meghatározza a felismert problémák közötti ok okozati viszonyokat.

A problémaelemzés a projekttervezés legérzékenyebb lépéseként is felfogható, mivel ez határoz meg minden későbbi tervezési és döntést a célok kiválasztásával kapcsolatban. Újból hangsúlyozzuk, hogy a partnerekkel végrehajtott műhelymunka a legmegfelelőbb módszer a problémaelemzésre. Elengedhetetlenül fontos, hogy az alapvető okokat meghatározzuk, és ne csak részleges problémákkal, vagy nagyobb problémák okozta tünetekkel foglalkozunk.

Ezeket a műhelyfoglalkozásokat gondosan elő kell készíteni. Ajánlott, hogy minden résztvevő azonos ismertető és megértési szinten legyen a projekt ötlet tekintetében. A beszélgetés kezdeményezője, aki valószínűleg a leendő kedvezményezett partnerek egyike, a résztvevőknek írott anyagot oszt ki a releváns térségi, ágazati vagy nemzeti fejlesztési tervekről, stratégiákról, a projekt környezetének elemzéséről, vonatkozó statisztikai és pénzügyi

adatokról, vagy a folyamatban levő, illetve múltbeli eseményekről, amelyek hatással lehetnek az új projekt kezdetére. Amennyiben a pénzügyi háttérrel külső forrásból tervezzük biztosítani, az átfogó célokról és a támogatást nyújtó szervezetek működési alapelveiről is tájékoztatást lehet ill. kell adni, hogy a projekt céljait pontosan határozhassuk meg.

A projektpartnerek közötti műhelymunka (ötletbörze) során megvalósuló kommunikáció két szempontból is fontos lesz:

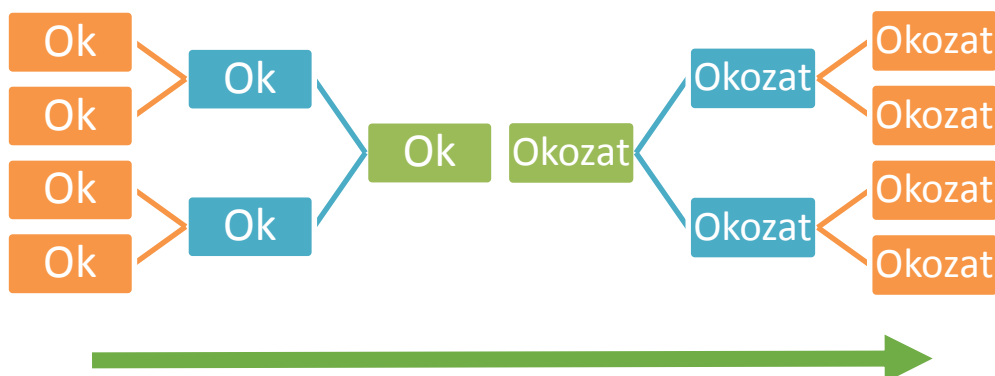
- A projekt által megoldandó problémák elemzését szolgálja és az e cél elérése érdekében meghatározott hatékony stratégia megalkotását fogja elősegíteni.
- A partnerek közötti párbeszéd – akiknek az érdekei, illetve a véleménye nem fog szükségszerűen egybeesni, - fogja létrehozni az együttműködésnek azt a légkörét, amely elősegíti a nehézségek leküzdését és a mindenki számára elfogadható megoldások azonosítását.

Az alapos megbeszélés akár hosszú órákig is eltarthat, vagy egy, akár két napig is! Épp ezért fontos annyira, hogy a projekttervezési műhelymunkát alaposan előkészítsük, és hatékonyan szervezzük meg egy olyan helyen, ami távol van a zajos hétköznapioktól, egy erre a célra kialakított konferenciateremben, vagy más, hasonló helyszínen. Mindez természetesen pénzbe kerül, de ez jól elköltött pénz. Még a vissza nem térítendő támogatások területén is, egy jó projekt a humán és anyagi forrásokba való befektetéssel kezdődik. Nincs drágább, mint egy rossz projektterv, ami szinte minden esetben pénzkidobással, elvesztegetett idővel és feleslegesen elvégzett munkával jár.

Ahogy már korábban említettük, a projekt által megcélzott helyzet bonyolultságától függően előzetes szakmai, társadalmi-gazdasági tanulmányokat vagy elemzéseket kell készíteni, amelyek hasznosak lehetnek, és a műhelymunka résztvevői számára elérhetővé kell tenni őket. A probléma elemzés során az azonosított problémákat úgynevezett probléma-fába rendezzük, meghatározva egy adott, meglévő szituáció negatív aspektusai közötti ok-okozati viszonyokat.

A megbeszélések során a kommunikáció hatékonyabb, ha a hallás mellett a látásra is építünk. Az egyszerű vizualizációs technikák is sikeresnek bizonyultak. Például, megkérhetjük a résztvevőket, hogy ötleteiket színes papírokra jegyezzék le, amiket azután táblára vagy a falra tűzünk a tárgyalóteremben. Minimum A4-es méretű kártyák, vastag filcek és többféle szín használata ajánlott. Ebben a fázisban egyelőre a lapok egyik oldala maradjon üresen. Az állítások ne legyenek hosszabbak 4 – 5 szónál, ezen kívül, legyenek úgy írva, hogy mindenki el tudja olvasni. A vizuális megjelenítés megakadályozza, hogy bármilyen gondolatról megfeledkezzünk, és lehetővé teszi, hogy azoknak a résztvevőknek a véleményére és gondolataira is odafigyeljünk, akik egyébként nem nagyon szólalnának meg.

Az ok okozati viszonyok logikai sorrendje



A problémaelemzés lépései	
1	A meglévő fő problémák azonosítás a rendelkezésre álló információk alapján. Ötletbörze segítségével nyíltan hozunk elő minden olyan problémát, amit a résztvevők (stakeholder) fontosnak tartanak. Minden egyes probléma külön vizuális segédeszközzre kerüljön. (lap / kártya).
2	Válasszunk ki egy kiindulási pontot, az elemzés fókusz problémáját.
3	Keressük meg a kiindulási pontunkhoz kapcsolódó problémákat: határozzuk meg a fókuszban lévő probléma lényegi és közvetlen okozott hatásait.
4	Kezdjük el a probléma-fa megszerkesztését a problémák közti ok-okozati viszonyok meghatározásával: azok a problémák kerülnek balra, amelyek közvetlenül felelősek az alapp probléma kialakulásáért, majd jobbra írjuk a kiinduló probléma által okozott hatásokat.
5	Ezután minden egyes problémát az előbbiekben leírtak szerint ábrázolunk – a rendező elv illetve a kérdés, amit fel kell tennünk: „Mi, mit okoz?”. Amennyiben kettő, vagy több ok közösen hoz létre valamilyen hatást, azokat a diagram azonos szintjére kell írni.
6	Kössük össze a problémákat ok okozatot jelző nyilakkal – egyértelműen jelezzük a kulcsfontosságú kapcsolatokat.
7	Nézzük át a diagramot, ellenőrizzük az érvényességét és teljességét, és igazítsuk ki, ha szükséges: Kérdezzük meg magunktól, és a csoporttól – „Vannak-e olyan, fontos problémák, amiket még nem említettünk?” Amennyiben vannak, határozzuk meg azokat, és helyezzük el a diagram megfelelő

	helyére!
8	Másoljuk át a diagramot egy papírlapra, hogy megmaradjon későbbre, és osszuk ki (amennyiben szükséges) további megjegyzések / tájékoztatás céljából.

A projekt tevékenységeinek a valós szükségleteken kell alapulniuk, nem pedig pusztán a projektpartnerek ellenőrizetlen előzetes feltevésein, előítéletein. A projekt terv elkészítésében gyakran hasznosnak bizonyulhat a partnerek által megoldani kívánt, a határmenti területekre vonatkozó általános problémák megtárgyalása, amelyeket a REG-NET stratégiai dokumentumban is felvázoltunk.

Kezdjük azzal, hogy összegyűjtjük az érintett résztvevőket egy teremben. Bizonyosodjunk meg arról, hogy mindegyikük olvasta az előzetesen kiosztott anyagot. Ezután kérjük meg a résztvevőket, hogy rövid, lényegre törő állításokban fejték ki, hogy miért jelent az átfogó CBC célok tekintetében problémát az adott szituáció. Próbáljuk meg elkerülni, hogy túlságosan hamar következtetéseket vonjanak le a problémák megoldását illetően. Szenteljünk elég időt a nyílt megbeszélésre, hogy minden résztvevő hozzájárulhasson ötleteivel a tervek kialakításához.

Egy közelmúltbeli program gyakorlati példáján keresztül bemutatva, a kéznél levő információk alapján arra a következtetésre juthatunk, hogy középfokú oktatás egész Magyarországon kiemelt fontosságot élvez, ugyanakkor bizonyos régiókban, vagy egyes kisebbségi csoportokra vonatkoztatva azt láthatjuk, hogy sok diák nem végzi el a középiskolai tanulmányait. Arra a kérdésre, hogy a projektnek mire is kellene fókuszálnia, a választ a helyzet okainak elemzésével kapjuk meg. Ebben az esetben a beszélgetések során kiderült, hogy a kilépő diákoknak volt egyféle felfogásuk, és viselkedésmódjuk, de a középiskolai tanárok nem kaptak megfelelő képzést ezeknek a felismerésére és kezelésére. Amennyiben egy projekt változásokat hozhat ezeken a területeken, az, a társadalmi kohézió egy komoly korlátját tudná megszüntetni.

Elvben az ötletbörzén vagy műhelyfoglalkozáson a résztvevők által megfogalmazott problémafelvetések egyikét sem szabad figyelmen kívül hagyni. Ezen szabály alól talán egyetlen egy kivétel van: A probléma gyakran úgy kerül megfogalmazásra, mint a probléma megoldásához szükséges eszközök hiánya: *Elég pénzzel és megfelelő emberekkel meg tudnánk változtatni a világot....* Óvakodjunk az ilyen megfogalmazástól! A vitának konkrét, jól körülhatárolható kezdeményezésekben kell végződnie. Jól indokolt projekthez lesz anyagi és emberi erőforrás is. Egy adott pályázó vagy partneri kör hátrányos helyzete soha nem lehet egy projekt fő indoka – egy projektötlet alátámasztására mindig vannak sokkal hatékonyabb érvek.

A probléma állítások (lapok/kártyák) gyűjtését addig kell folytatni, míg a résztvevők ki nem fogynak az ötletekből. Egy átlagos projekt esetében, a helyzet megfelelő bemutatásához kb. 15-20 probléma felvetése szükséges. Ezeket később csoportokra lehet osztani, vagyis *részproblémákat* lehet megfogalmazni. Másként fogalmazva, a problémák

más, összetettebb kérdések alkotóelemei lehetnek. A tapasztalat azt mutatja, hogy számos problémát 2-4 részproblémára lehet lebontani.

Ha a javaslatok elhangzottak, egyfajta szűrésre is sor kerülhet. Előfordulhat, hogy egy résztvevő valami rendkívül lényegtelenet terjesztett elő. Ezeket a felvetéseket a tábla egy oldalára vagy másik táblára lehet rendezni, ha ezzel a résztvevők többsége egyetért.

Ugyanígy, lehetnek olyan problémák, melyek megoldása meghaladja a projekt hatáskörét. Ezeket a felvetéseket meg kell tartani, hiszen a projekt külső körülményeinek az azonosításánál (a *projekt környezetének* leírásánál) hasznosak lesznek.

A továbbiakban, mikor minden probléma asztalon van, a problémák strukturálása következik, melynek során a legösszetettebb leg problémák a struktúra jobb oldalán, a legegyszerűbbek pedig a bal oldalán kapnak helyet. A struktúra úgy jön létre, hogy a résztvevők felvetéseit tartalmazó lapokat közösen a matematikából jól ismert fa diagramba rendezzük. A diagram gyakori elnevezése *probléma fa*. Ideális esetben, egy probléma fa 4-5 szintből épül fel.

A projekt-tervezési műhelymunka során kérje meg a résztvevőket, hogy ők végezzék el a rendezést. Mely az a legösszetettebb probléma véleményük szerint, melyet a struktúra jobb oldalára kell elhelyezni. Ezt követően a csoport kiválasztja azokat a problémákat, melyek a legfőbb nehézség közvetlen okozói és ezeket egy szinttel balra helyezik el, egymás mellé. Ugyanígy, a problémák következő szintjét is meg kell határozni és közvetlenül a kapcsolódó magasabb szintű problémák mellé helyezni, amíg a lapok el nem fogynak, kialakítva a fa diagramot.

Mikor a diagram elkészült, a résztvevők ellenőrzik, hogy az teljes és koherens-e. A diagram bal oldaláról indulva, olvassák össze azt a problémacsoportot, mely ugyanazon, egy szinttel feljebb lévő problémához kapcsolódik.

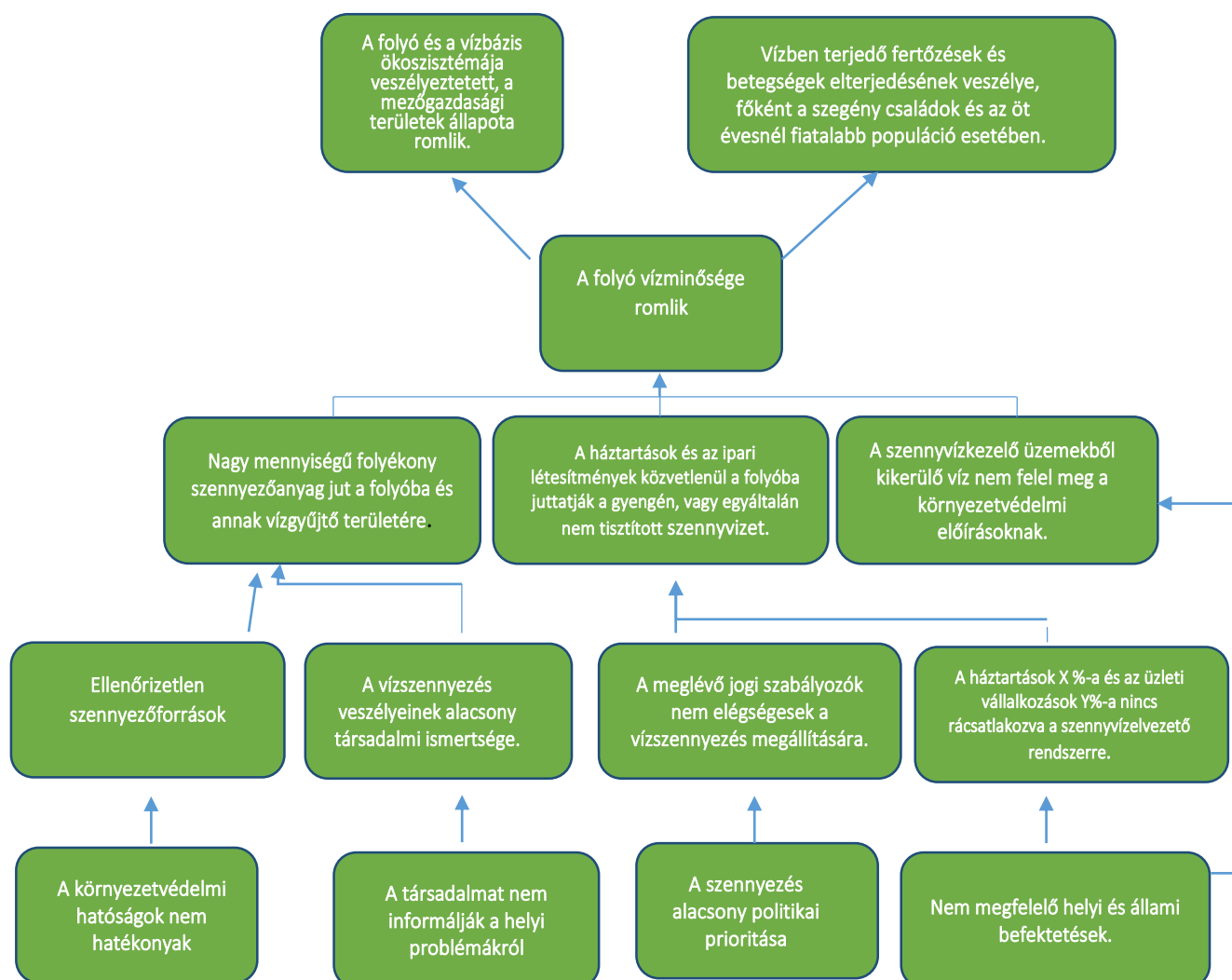
Feltéve, hogy a problémacsoportban felsorolt összes probléma megoldásra került, a kérdés ezután az: Ez azt jelenti-e, hogy a magasabb szinten lévő probléma is megoldódott? Ha a válasz "igen", akkor továbbléphetnek a következő kártyacsoportra. Ha a válasz "nem", a részproblémák csoportját további probléma-felvetésekkel kell kiegészíteni, melyeket a résztvevőknek most azonosítaniuk kell. Ha ez megtörtént, ellenőrizték újra a problémacsoportot. Ha a logika most rendben van, haladjanak tovább a következő csoporttal, majd a további szintekkel, egészen a diagram tetejéig.

Egy jó probléma fa megfelelően átlátható és meggyőző elemzést tud adni komplex helyzetekről. Megmutatja, hogy még összetett kérdések is lebonthatók kisebb problémákra, melyekre könnyebb megoldást találni.

Lépésről-lépésre haladva, egyik, majd másik részprobléma lehetséges megoldásait megvitatva, megoldás található az alapproblémára. Így lehetséges, hogy az egy irányba mutató kis projektek elősegíthetik egy átfogó fejlesztési cél elérését.

Amint ilyen módon a kiindulási pontokat meghatároztuk, a tervezés következő lépése a projekt céljainak, stratégiájának és inputjainak a meghatározása.

Egy példa a probléma fa diagramra, egy képzeletbeli vízszennyezést ábrázolunk az alábbiakban:



A célok elemzése

Magától értetődik, hogy egy jó projekt terv nem csak problémákat határoz meg, hanem megmutatja a kivezető utat is. Ha egy projekt szükségességét alátámasztó problémák hierarchikus rendszerbe foglalhatók, egy projekt céljait is ugyanilyen rendben kell meghatározni. Nagy segítséget nyújt, hogy a probléma-struktúra szinte automatikusan cél-struktúrává alakítható, amely egyértelműen megmutatja, hogy mi a cél és azt hogyan lehet megvalósítani. Amikor az érintettek meghatározták azokat a problémákat, amelyeknek a megszüntetéséhez a projekt hozzá fog járulni, ideje, hogy meghatározzuk a célokat, elkészítsük a célfát, vagy cél elemzést. A célok elemzése a pozitív tükörképe a problémaelemzésnek.

A tervezési workshop során a javasolt módszer az, hogy a problémákat tartalmazó lapokat egyenként elővéve, a lap másik oldalára megfogalmazzák a probléma állítás ellenkezőjét, mint tevékenységet, vagy annak kívánt eredményét. A diagramot fentről lefelé olvasva, komplex fejlesztési célok közvetlen, konkrét célokra és

eredményekre bonthatók le, melyekre meghatározott tevékenységek irányulnak. Visszafelé olvasva a diagramot, láthatóvá válik, hogy mit kell tenni annak érdekében, hogy az átfogó cél elérhető legyen.

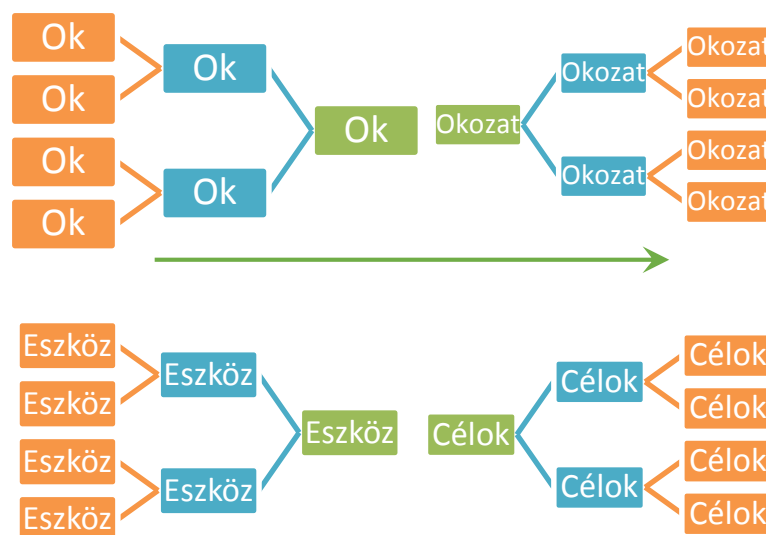
Talán ez az a pont, ahol a rossz projekt tervek a legkönnyebben azonosíthatók. Rosszul előkészített projekt tervekben összekeverednek a problémák, célok, módszerek és tevékenységek. Így az egyes megoldások, problémák közötti kapcsolat és a javasolt megoldás nehezen lesz érthető. Ha a probléma fa a projekt hatáskörén kívül eső problémákat is tartalmaz, akkor olyan célok is szerepelnek majd, melyek a projektet megvalósítók lehetőségein túl mutatnak.

A cél elemzés jó módszer, ami segít

- annak a jövőbeli állapotnak a leírásában, ami a problémák kiküszöbölése után alakul ki,
- ellenőrizni a célok logikai kapcsolatait, és
- bemutatja ezeket egy egyszerű diagramon keresztül .

A problémafa "negative helyzetét" megoldásokká és "pozitív kijelentésekké" alakítjuk. Ezek a pozitív kijelentések valójában a célok, amiket a célfában ábrázolunk, és amely azok eszköz-cél összefüggéseit is ábrázolja. Így a célfa jó eszköz az ötletek, gondolatok elemzéséhez és bemutatásához is. Fő erénye az, hogy a lehetséges célok elemzését szigorúan az egyértelműen megfogalmazott prioritás problémák megoldására korlátozza (célorientált project tervezés).

Hogyan alakítsuk a problémákat célokká



A projekt
logikája

Tevékenységek	Eredmények	Projekt célok	Átfogó cél
---------------	------------	---------------	---------------

A célok elemzésének lépései célfa segítségével	
1	Alakítsuk át a problémaelemzés negatív megfogalmazásait reálisan elérhető, és kívánatos pozitív kijelentésekké
2	Ellenőrizzük az eszköz és cél oldali kapcsolatokat, hogy biztosítsuk az összefüggések érvényességét és teljességét (az ok-okozati összefüggéseket cél-eszköz kapcsolattá alakítjuk!)
3	Balról jobbra haladjunk következetesen, hogy minden ok-okozati kapcsolat eszköz-cél kapcsolattá alakuljon!
4	Rajzoljuk meg az összekötő vonalakat az eszköz-cél kapcsolatok bemutatására!

A célját ugyanolyan módon kell ellenőrizni, mint a problémáját. A célok minden egyes összetartozó csoportját meg kell vizsgálni, és egyenként megállapítani, hogy azok elérése automatikusan az eggyel magasabban lévő szinthez kapcsolódó cél elérését biztosítja-e. Amennyiben szükség van rá, újra át lehet nézni a még a probléma elemzés során tett állításokat (ne feledjük, ez egy tanulási folyamat), vagy akár új célokat is adhatunk a régiékhöz mellé, ha szükségesnek tűnnek a következő szint céljainak az eléréséhez. Természetesen előfordulhat, hogy törölnünk kell olyan célokat, amelyek nem megfelelőek, esetleg elérhetetlenek.

Tartsuk észben, hogy lehetséges, hogy ellentmondás van az átfogó, távlati célok illetve a közvetlen célok valamint a partnerek érdekei között. Ezért a célok elemzését is az érintettekkel (stakeholderekkel) való megfelelő konzultáció során kell megtennünk. Amint elkészült és teljes, a célfa összefoglaló képet ad az elérendő jövőbeli állapotról, tartalmazza azokat a tervezett eszközöket is, amikkel a végcél el akarjuk érni. A problémafához hasonlóan a céljának is egy egyszerűsített, de érvényes összefoglalónak kell lennie.

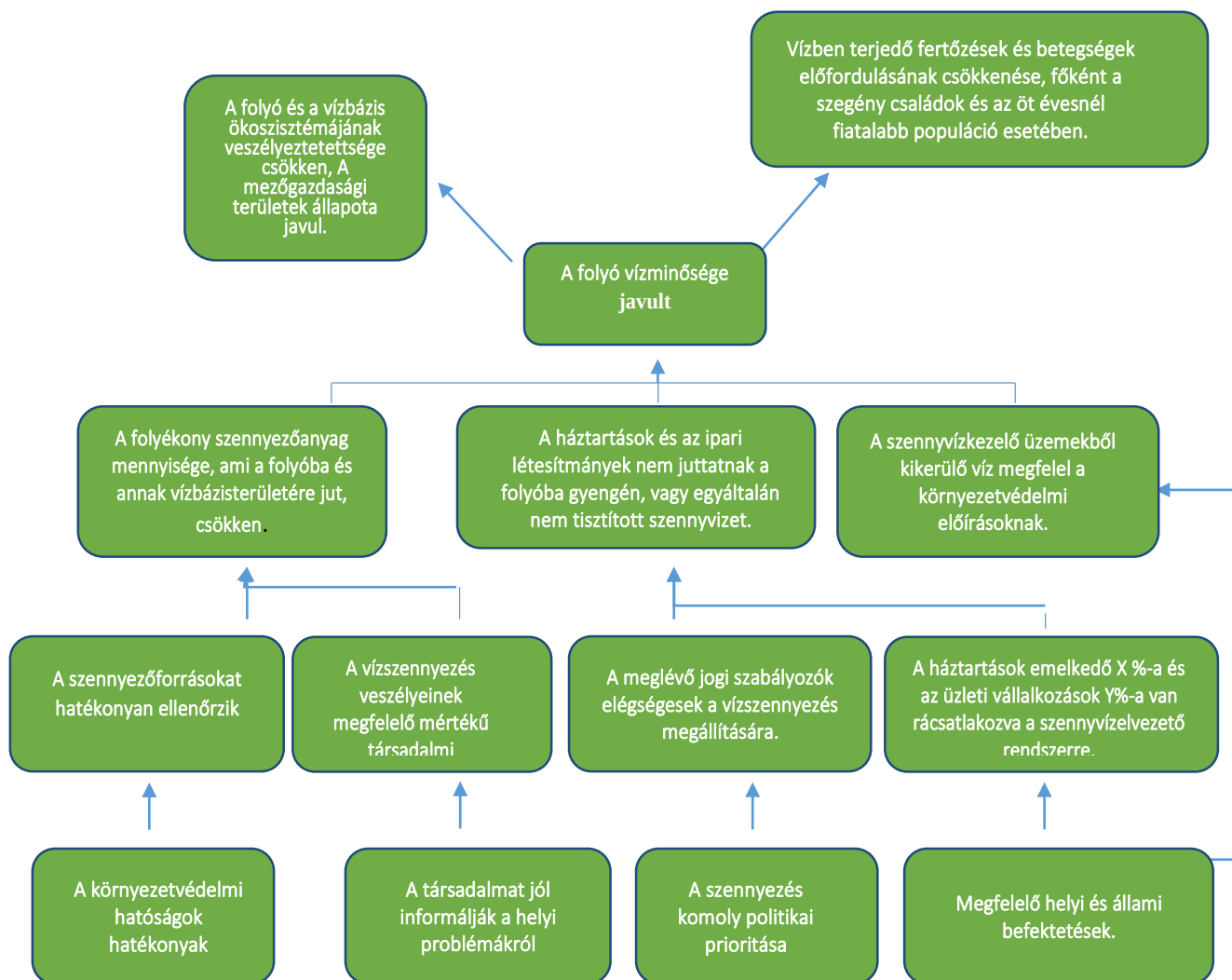
Mivel egyetlen projekt sem létezik a környezetétől elszigetelten, számítani kell a projekt hatókörén kívül eső tényezőkre is, ezeket kockázatoknak és feltételezéseknek nevezzük. A jó projektterv ezekkel is szisztematikusan foglalkozik.

- **A kockázatok** olyan tényezők, amelyek meglepte negatívan befolyásolja a projektet.
- **A feltételezések** olyan tényezők, amelyeknek létre kell jönniük a projekt sikere érdekében.

A projekt hatáskörén kívül eső kockázatokért és feltételezésekért a projekt partnerek nem vállalhatnak felelősséget, annak ellenére, hogy létezésük fontos a projekt kimenetele szempontjából. Amennyiben a kockázatok előfordulásának nagy az esélye, és a feltételezések nem reálisak, maga a projekt is megkérdőjelezhető.

Lehetnek olyan kockázatok, amelyek magából a projektből eredeztethetőek. Ilyen belső projekt kockázat az, ha a

partnerek nem tudnak megegyezni, és különböző irányokban tevékenykednek. Egy másik ilyen típusú kockázat, ha a partnerek nem biztosítják a megegyezett szükséges inputokat (erőforrások, információk). Ezek az önmagunk gerjesztette kockázatok könnyen kudarchoz vezethetnek, és csak nyitott hozzáállással, a valósághoz való ragaszkodással elkerülhetőek. Természetesen minden partnernek teljes mellszélességgel támogatnia kell a projektet, és valóban be kell fektetnie mindazt, amiben megegyeztek.



2.2 Projekt tervezési szakasz – találjuk meg a projektünkhöz a megvalósítható stratégiát

Miután levezettük az eszközök és célok logikai összefüggéseit, a következő lépések az alternatív lehetőségek és stratégiák meghatározása, megvalósíthatóságuk értékelése, és megegyezés a projekt beavatkozási logikájában azaz a választott projekt stratégiában (eszközök-célok rendszerében).

A célfa általában célok különböző csoportjait ábrázolja bemutatva a belső eszköz-cél kapcsolatokat. Az így megjelenített, lehetséges stratégiák közül a legmegvalósíthatóbbat kell kiválasztanunk több kritérium alapján. A legfontosabb ilyen tényezők a relevancia, a siker valószínűsége és a szükséges emberi és pénzügyi források megléte.

Valószínűleg ez a projekt fejlesztés legnehezebb és legidőrablóbb része, mivel számos kompromisszumot kell kötnünk azért, hogy a partnerek/érintettek különböző érdekei, a társadalmi és gazdasági igények és az elérhető források közötti egyensúlyt megtaláljuk.

Természetesen, ez a lépés könnyebben megtehető, ha

- a probléma- és célelemzést a partnerek/érintettek bevonásával végeztük,
- és, ha létezik a kritériumoknak egy olyan, előre közösen meghatározott listája, amely segítségével a különböző alternatívákat értékelhetjük.

Megvalósítható projekt kritériumai

Stratégiai: Az átfogó célokhoz való hozzájárulást meghatározták a célelemzés során (célfa legfelső szintje, és az kiegészítő jellegű más projektekhez és programokhoz képest.

A célcsoportra gyakorolt hatás: a célcsoportra gyakorolt pozitív hatás, helyi részvétel és motiváció, piaci megfelelés

Pénzügyi / gazdasági: pénzügyi fenntarthatóság, a partnerek képessége a működési kiadások finanszírozására. Gazdasági megtérülés, költséghatékonyság, stb.

Intézményi: A tevékenységeket és az eredményeket egyértelműen köthetők egy felelős partnerhez, akik már most rendelkeznek, vagy rendelkezni fognak a szükséges humán erőforrással, és folyamatokkal (belső eljárások, koordinációs intézkedések, stb.)

Környezetvédelmi: környezeti hatás, környezeti terhelés/várható költségek vagy hasznok

Ezeket a kritériumokat figyelembe kell venni, amikor azokat az alternatívákat mérlegeljük, hogy a célján melyik ágát illetve ágait vonjuk be a projektünkbe. Az alternatívákat egyszerű módszerrel értékelhetjük és rangsorolhatjuk

(Igen/Nem, vagy rossz/jó/legjobb). A legnehezebb abban lehet megegyeznünk, hogy mely célokat lehet bevonni a projektünkbe, és melyeket nem. Ebben a döntésben segít a fenti szempontrendszer.

A munkát azzal kezdhethetjük, hogy azonosítunk a célfánkon különböző eszköz – cél ágakat, melyek a lehetséges projektlemek alternatívái lesznek. Ezután a résztvevők kitörölhetik a partnerek tevékenységével nem megvalósítható célokat, vagy azokat, amelyek alacsonyabb prioritásúak, illetve más projektek vagy programok már megcélolták őket. Ezek után a résztvevők megvizsgálják a tervezett tevékenységek hatásait, és az érintetteknek és a célcsoportoknak nyújtott eredményeit.

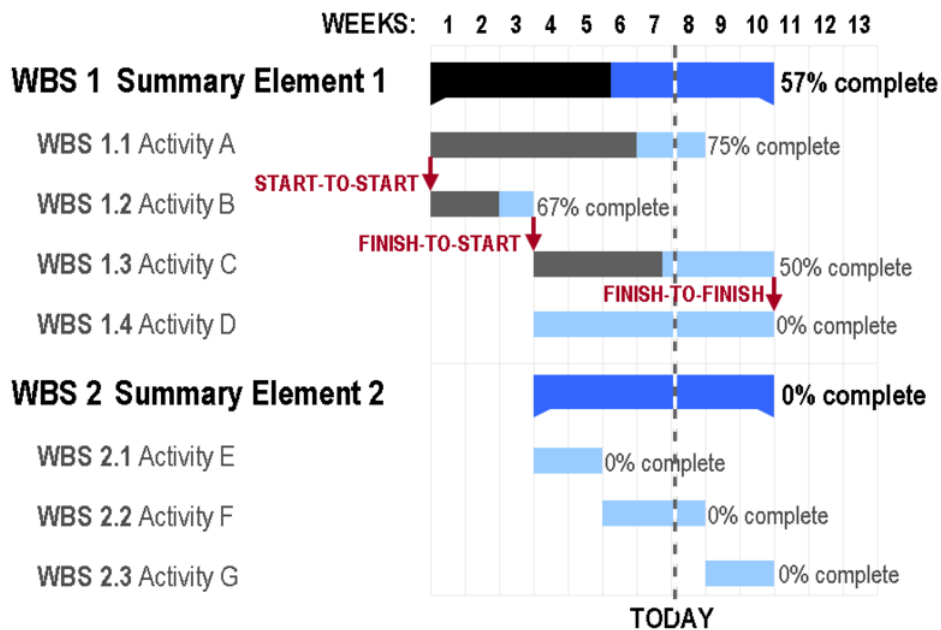
Optimális esetben egyetlen projekt célt határozunk meg. Amennyiben több célt is szükséges megfogalmazni, a projektet több elemre lehet bontani, ahol minden projektkomponens célja hozzájárul egy átfogó projekt cél megvalósulásához. Ebben az esetben figyelmet kell fordítani az egyes elemek sorrendiségének a meghatározására, a szükséges koordinációjukra, és a felelősségi rendre.

A fent leírt döntések és megállapítások alapján a résztvevők átfogóan értékelik a különböző alternatív megoldások megvalósíthatóságát. Ez történhet úgy, hogy kiválasztjuk közülük az egyiket, mint a projekt beavatkozási stratégiáját, vagy úgy, hogy a legnépszerűbb alternatíván tovább dolgozunk, hozzáadva a célfánk további elemeit.

Az egyszerű Projekt bemutatás javasolt formája (hasonló az egyszerűsített logframe mátrixhoz):

Projekt stratégia	Felelősség / koordináció	Objektívan értékelhető mutatószámok	Kockázatok és feltételezések
Átfogó cél(ok) -			
Projekt cél(ok) - -			
Projekt eredmények - - -	Felelős partnerek projekteredményenként		
Tevékenységek - - - - -	Felelős partnerek tevékenységenként	Eszközök / költségek	
Előfeltételek			

Ezen kívül egy egyszerű megvalósítási ütemtervet készíthetünk GANTT típusú diagramot használva. Ez a tervezett projekt tevékenységek szakaszolását, időrendjét ábrázolja, legalább negyedéves bontású tervben, tartalmazza a tevékenységek, projektelemegek kezdő és záró időpontjait. Ez az alapja a projektben tervezett munkamegosztásnak is, a részletesebb GANTT diagramok mutatják az egyes tevékenységek közti logikai függőségi viszonyokat is (egymásra épülés, párhuzamos jelleg, stb.) .



1

3. A potenciális projektpartnerek azonosítása, közös projektfejlesztés

A REG-NET projekt egyik elkészült eredménye a projekt partnerek térképe Szlovénia és Magyarország határtérségében. Ez az adatbázis nagyon hasznos mindenki számára, aki a projektfejlesztési munkába kezd. A Partnertérkép segítségével meghatározhatjuk a potenciális partnereink listáját, a projekt által érintetteket, a célcsoportok képviselőit, a megfelelő állami szerveket. A Partnertérkép tartalmazza ezen szervezetek elérhetőségeit, jelenlegi tevékenységeit és múltbéli tapasztalatait. További segítséget nyújthat a REG-NET keretein belül elvégzett stakeholder-elemzés, amely elemzi a projekt partnerek / érintettek eddigi projekttevékenységeit a határrégióban.

Ahogy ezt már az előző fejezetekben bemutattuk, egy jó projekt kialakításának, főként a határmenti együttműködés területén, egy közös folyamatnak kell lennie, melyben részt vesznek a határ mindkét oldaláról jövő érintettek, partnerek. A stakeholder-elemzést, kihívások (problémák) és célok elemzését, valamint a projekt tartalmáról történő megegyezést is ideális esetben egy vagy több, moderált műhelymunka keretében közösen kell elvégezni.

Határon átnyúló program esetén, ilyen munkamegbeszélések megszervezésekor külön hangsúlyt és figyelmet kell fordítani az összes lehetséges partner, érintett illetve döntéshozó felkutatására, és arra, hogy meggyőzzük őket a részvételük fontosságáról. Azok a szervezetek, amelyek számos regionális, társadalmi vagy gazdasági területért

¹Forrás: <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:GanttChartAnatomy.png>

felelősök (pl. kamarák, irodák, civil szervezetek) segíthetnek ebben. Ezeket a szervezeteket is tartalmazza a REG-NET Partnertérkép.

Ilyen projekteknel nagyon fontos szakpolitikai kontextus a határon átnyúló együttműködés támogatásának általános célja. Alapvetően, minden egyes projektnek, amelyet a CBC program támogat, hozzá kell járulnia ehhez a célhoz. Ezért, a közös projektfejlesztés ideje alatt azt javasoljuk, hogy gondolják végig a lehetséges projekt eredmények és átfogó célok következő kategóriáit (lehetséges hatások):

Lehetséges CBC projekt eredmények, amelyeket közvetlenül a projekt által érhetünk el:

Együttműködési hálózatok/partnerségek kialakítása – az együttműködés intenzitása alapján kialakított csoportok:

- Kialakított, informális, határon átnyúló kapcsolatok
- Ad-hoc vagy nem ismétlődő határon átnyúló fórumok
- Újonnan kialakított rendszeres együttműködések
- Újonnan kialakított, formális határon átnyúló együttműködési struktúrák

Közös tevékenységek közösen kidolgozott eredményei:

- Közös turisztikai/helyi kézműves/ hagyományos élelmiszeripari termékek
- Közös tananyagok és képzések
- Közös marketing tevékenységek
- Közös kulturális események
- A határ túloldalán meglévő kulturális elemek magasabb szintű ismerete mindkét oldalon

Lehetséges átfogó célok vagy hatások, amelyekhez a projekt hozzájárulhat:

- Személyközi (people-to-people) kapcsolatok – a projekt akkor sikeres, ha a résztvevők és a célcsoport újhatáron átnyúló személyközi kapcsolatok létrejöttének hajtóerejét látják benne. (Ezt úgy mérhetjük, ha összeszámoljuk azokat a kapcsolatokat, amelyek a projekt nélkül egyáltalán nem, vagy csak később jöttek volna létre.)
- Partnerségi és hálózatépítési hatás – a projekt akkor sikeres, ha a résztvevők új határon átnyúló kapcsolati hálózatok és formális struktúrák létrejöttének elsődleges hajtóerejét látják benne. (Ezt úgy mérhetjük, ha összeszámoljuk azokat a kapcsolatokat és hálózatokat, amelyek a projekt nélkül egyáltalán nem, vagy csak később jöttek volna létre.)
- A kompetencia szintek növelése – a projekt sikeres, amennyiben a projekt hatásaként a résztvevők vagy a célcsoport tudása/kompetenciái/készségei javultak.

1. számú melléklet: Projektfejlesztési adatlap a REG-NET tanácsadási folyamathoz

A projekt által érintett szereplők			
Kihívások / Miként érintikezek a résztvevőket?			
Projekt stratégia	Felelősség / koordináció	Objektívan értékelhető mutatószámok	Kockázatok és feltételezések
Átfogó cél(ok) -			
Projekt cél(ok) - -			
Projekt eredmények - - -	Felelős partnerek projekteredményenként		
Tevékenységek - - - - -	Felelős partnerek tevékenységenként	Eszközök / költségek	
Előfeltételek			