

2010.

PROJEKTMENEDZSMENT

Oktatási segédanyag

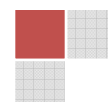
A projektszemléletű gondolkodás és a menedzsment ismeretek napjainkban már általános követelményként jelennek meg a fejlesztések és a működtetések önkormányzati, közigazgatási vonatkozásában is. Ezekre a kihívásokra autentikus válaszokat kell adniuk az önkormányzatoknak is, mivel nagyrészt ezen múlik humán és pénzügyi erőforrásaik felhasználásának hatékonysága, hazai és európai uniós fejlesztési forrásaik felhasználásának sikere.



Oktatási segédanyag

Tartalomjegyzék

Bevezetés	3
A projekt alapfogalmai	5
A sikeres projekt ismérvei	7
Projekt Ciklus Menedzsment	11
Logikai keretmódszer	21



Bevezetés

Jelen oktatási segédanyag anyag célja a **Projektszemlélet megerősítése - több sikeres projekt** megvalósítási feltételeinek elméleti megalapozása, lehetőségeinek támogatása a Polgármesteri Hivatal gyakorlatában. Ehhez szükséges a projekt menedzsmenthez tartozó definíciók tisztázása, valamint a projektirányítás különböző szintjein a működtetési folyamatok leírása.

A projektmenedzsment szemlélet erősítése nélkülözhetetlen a fejlesztések fenntarthatóságához, a magas szintű szervezeti kultúra kialakításához. A projektmenedzsment ismeretek bővítése, alkalmazásának készségi szintű elsajátítása javítja a Hivatal pályázati tevékenységének eredményességét.

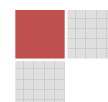
A projektmenedzsment szemlélet, a módszertani eszközök alkalmazása a Hivatalon belül alacsony színvonalú, a projektmenedzsment ismeretek nem épülnek be kellő mértékben a döntési, tervezési, fejlesztési és működési folyamatokba.

A projektszemlélet megerősítésének célja

- *a projektszemléletű gondolkodás képességének növelése*
- *a hivatali vezetők felkészítése az Uniós programok kezelésére,*
- *a projektszemlélet beépülése egyes döntési folyamatokba.*
- *a projektmenedzsment ismeretek beépülése a döntési, tervezési, fejlesztési és működési folyamatokba.*

Projekttervezést ajánlott alkalmazni olyan feladat megtervezéséhez, végrehajtásához, amelynek jellemzői a következők:

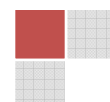
- a feladat viszonylag jól elhatárolható része egy teljes rendszernek;



- a projekt irányítását és megvalósítását egy csoportra lehet bízni (projektcsoport);
- újszerű, egyedi feladatról van szó;
- egy új területről van szó;
- a munka közben felmerülő problémákat a projektcsoport önállóan igyekszik megoldani;
- a projekt eredménye változást jelent a rendszerben;
- rugalmasságot igényel;
- új kultúraelemek kialakulását teszi lehetővé, illetve szükségessé.

A projektcsoport nagy önállósággal végezheti munkáját, szabályozhatja saját tevékenységét. A projektcsoport tevékenységének értékelése elsősorban önértékelésen alapul.

A költségvetési szervek számára az EU a 90-es évek elején dolgozta ki és adta közre a PCM (Project Ciklus Management) elméletét a Közösség által támogatott projektek minőségének és ezen keresztül a közösségi programok hatékonyságának javítása érdekében, amely egyaránt alkalmazható a közösség, a kormányzat, vagy az önkormányzatok saját projektjeinek irányítására.



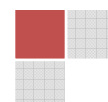
Projekt alapfogalmai

A projekt fogalmi megközelítései

- A projekt egy feladat végrehajtás egyszeri terve, s ez a megfogalmazás érvényes a projekt minden fajtájára
- A projekt olyan egyszeri alkalommal elvégzendő komplex feladat, amelyet viszonylagos újszerűség, rögzített kezdési és befejezési időpont, időbeli ütemezés, esetenként különleges bonyolultság és interdiszciplináris feladatkitűzés jellemez.
- A projekt olyan összefüggő tevékenységek sorozata, amely valamilyen kitűzött eredmény elérésére irányul, meghatározott idő alatt végzendő el, és többnyire adott költségkeret meghatározásával
- A projekt egyszeri, komplex folyamat, meghatározott műszaki paraméterű cél, időben és pénzürtékben meghatározott
- A projekt a kitűzött cél érdekében kölcsönösen egymásra ható tevékenységek csoportja, amely magába foglalja a következő tényezőket:
 - idő
 - költség
 - erőforrás
 - minőség

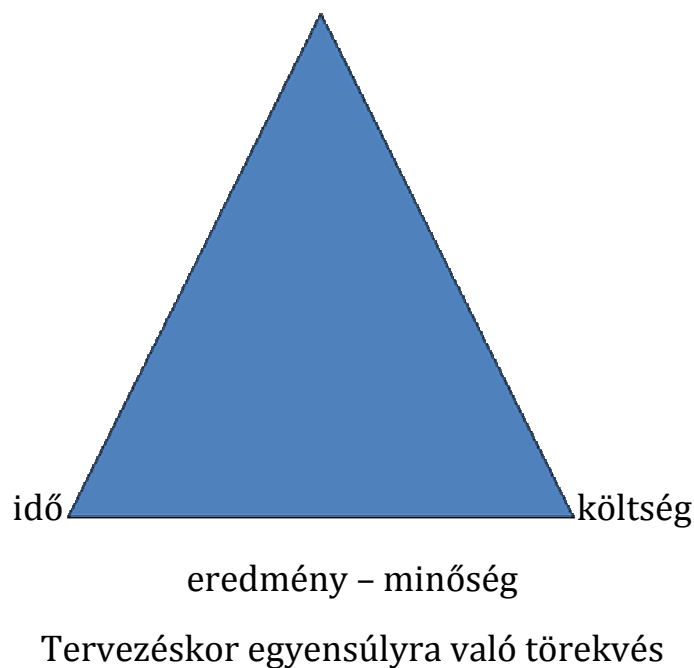
A projekt jellemzői

- Ismert, jól körülhatárolt cél vagy célrendszer.
- Meghatározott termékkel vagy szolgáltatással kapcsolatos.
- Időben behatárolható.
- Költségvetési korlátok.



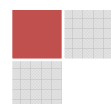
- Technikai korlátok.
- Csoport (team) tevékenysége.
- Minőségmérés alkalmazására van szükség.
- Egyedüli vállalkozás.

Projektháromszög



Projektelemekek

- Erőforrások: mindazok a fizikailag megjelenő vagy készség és képesség szintjén mérhető lehetőségek, melyek a tevékenységek végrehajtása során igénybe veendők
- Folyamat: tevékenységekből épül fel, végrehajtása erőforrásokat igényel
- Tevékenység: időigénnyel rendelkező állapotváltozás



Projektmenedzsment

Projekt folyamatok és erőforrások tervezése, irányítása és ellenőrzése, hogy a projekt megfeleljen az előzetesen meghatározott eredményeknek, az idő és költség korlátoknak.

A sikeres projekt ismérvei

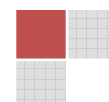
A sikeres projektnek hármass követelményt kell teljesítenie: csak olyan projektek szerepelhetnek sikerrel a pályázatokon, melyek **relevánsak, megvalósíthatóak és fenntarthatóak**.

Relevancia: egy projekt releváns, ha kapcsolódik az ágazati, a nemzeti és az Európai Unió célokhoz, másrésztől részletes problémaelemzéssel feltárt valós, a kedvezményezettek igényeivel is találkozó szükségleteket elégít ki és a célok nyilvánvalóan a célcsoport javát szolgálják.

Megvalósíthatóság: egy projekt megvalósítható, ha a célok reálisak, logikusak és mérhetőek, figyelembe vették a megvalósítók a szervezeti és pénzügyi képességeit, mérlegelték a kockázatokat és kidolgozták az ezeket csökkentő intézkedéseket. Ugyancsak a projekt megvalósíthatóságával függ össze az ütemezés, a munkamegosztás és a pénzügyi tervek egymással, valamint a célokkal és lehetőségekkel összhangban álló megtervezése és a releváns célokra összpontosító monitoring kidolgozása.

Fenntarthatóság: egy projekt fenntartható, ha a célcsoport számára a megvalósulás során elért előnyök a projekt támogatásának lezárulása után is megőrizhetők. Ehhez a projekttervezés során fel kell tárni és mérlegelni a fenntarthatóságot befolyásoló tényezőket.

Az Európai Unió támogatási rendszereinek több évtizedes működése során egyértelműen bebizonyosodott, hogy a beadott pályázatokban szereplő projektek zöme megsérti ezt a hármass követelményt, ezért már vagy az elbírálásnál, rosszabb esetben a megvalósítás vagy a működtetés során elbukik, nem sikerül a célokat elérni.

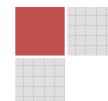


A projekt **relevanciájának** biztosítása érdekében törekedjünk a következők elkerülésére:

- **Zavaros stratégiai keretek:** nem világos, hogy a projekt hogyan kapcsolódik a szélesebb érdeket hordozó térségi vagy ágazati programokhoz, valamint nem határozható meg pontosan a projekt konkrét célja által szolgált stratégiai cél. Ekkor a projekt elszigetelt marad, nem garantált, hogy valóban a térségi vagy ágazati prioritásokat viszi előbbre, és nem valami mellékvágányon, esetleg a stratégiai célokkal ellentétes úton indul el.
- **Kínálat-vezéreltség:** a projekt nem valós szükségleteket elégít ki, hanem csupán a pályázati felhívásban kirajzolódó lehetőségre, a támogatás öncélú megszerzésére reagál.
- **Tevékenység-orientált tervezés:** a tervezés során szem elől veszítik a célokat és csak a tevékenységekre összpontosítanak. Ezzel a tervezés öncélúvá, sehova nem vezetővé teheti a projektet és az erőforrások pazarlásához, működésképtelen projekthez vezet.
- **Kedvezményezettek igényeinek figyelmen kívül hagyása:** valós szükségletekre épülő célok esetén is a projekt elbukik, ha a célcsoport nem tud azonosulni vele, nem érzi azt magáénak. Az azonosulást csak úgy lehet elérni, ha a tervezésben is részt vesznek a kedvezményezettek és lehetőségük van beépíteni a projektbe igényeiket, szokásaikat. Így az előkészítés és a megvalósítás során fontos szerep jut a Public Relation-nak.

A projekt **megvalósíthatóságát** a következők veszélyeztethetik:

- **Gyenge helyzetelemzés:** a háttér, a körülmények, a partnerek, a saját képességek és lehetőségek részletes felmérésének, a kapcsolódó innovatív megoldások, más példák ismeretének hiánya megakadályozza a helyzetnek leginkább megfelelő módszertan kiválasztását, ami veszélyezteti a projekt sikerét.

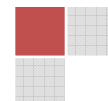


- **Váratlan kockázatok felmerülése:** tisztában kell lennünk a megvalósulás sikerét veszélyeztető tényezőkkel. Ezek a projekt megvalósulásához szükséges összes feltétel és azok bekövetkezési valószínűségének meghatározásával tárhatók fel, majd ismeretükben kidolgozhatók a „védekezés” szükséges lépései.
- **Téves költségvetés, ütemezés vagy feladatmegosztás:** ezek a tényezők általában a gyenge helyzetelemzésből vagy a szakmai kompetenciák gyengeségéből következnek és végzetesen kisiklathatják a megvalósítást.
- **Pontatlan projektdokumentáció:** a zökkenőmentes megvalósítás, majd a hiteles értékelés és az eredmények népszerűsítésének záloga a gondosan vezetett, minden lényeges szempontra és lépésre kiterjedő dokumentáció.
- **Korábbi tapasztalatok beépülésének hiánya:** a kockázatok jelentős mértékben csökkenthetők, ha biztosított a korábbi tapasztalatok beépülése. Ez csak a folyamat monitoring és az értékelés segítségével érhető el.

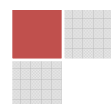
A projekt **fenntarthatóságát** veszélyeztető leggyakoribb hibák:

Rövid távú gondolkodás: pusztán a projekt időszakára koncentrálva az eredmények hamar veszélybe kerülhetnek. Azok a projektek a sikeresek, melyek működési fázisát (a támogatás felhasználását követő időszakot) is átgondolták, a későbbi időszakok szempontjai is beépültek a fejlesztésbe.

Bemérhetetlen hatások: már a projekt indulásakor tudnunk kell, hogy mire számíthatunk a megvalósítás után. Miben, milyen mértékű előrelépést tudunk így elérni. Ezek ismerete nélkül sem a projekt jövője, sem a stratégiához való illeszkedése nem értékelhető. A várható hatások mérlegelése nélkül a megvalósítás során a projekt fenntarthatóságát, vagy a fejlesztés stratégiai céljait veszélyeztető érdeellentétek, konfliktusok merülhetnek fel.



A fenti hibák kiszűrésére a projektek tervezésében és gondozásában **új eljárást és módszert** vezettek be. A programmegvalósítás irányításának eszközüvé a **projekt ciklus menedzsment**, a projektek felépítésénél, követésénél és értékelésénél pedig a logikus szerkezet és belső összefüggések kialakulását és megtartását segítő **logikai keretmódszer** (logframe módszer) vált általánosan megköveteltté. Az Európai Unió pályázati technikák elsajátítása így elsősorban e két módszer megismerését és alkalmazására való felkészülést legfontosabb jelenti.



Projekt Ciklus Menedzsment

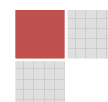
Az Európai Uniónak a projektmenedzsment módszertanára kidolgozott általános, az önkormányzatokra is érvényes, un. **Projekt Ciklus Menedzsment** módszertana tartalmazza mindazokat a strukturális és módszertani elemeket és menedzsment módszereket, amelyeket az önkormányzati stratégia megalkotásánál, a koncepciók, hosszú- és középtávú tervek elkészítésénél a szakmai területeken alkalmazni lehet.

A PCM megfelelő kapcsolatot teremt a koncepciók, programok és projektek között, ezáltal lehetővé teszi a hosszú távú célok beépülését a közép- és rövid távú tervekbe.

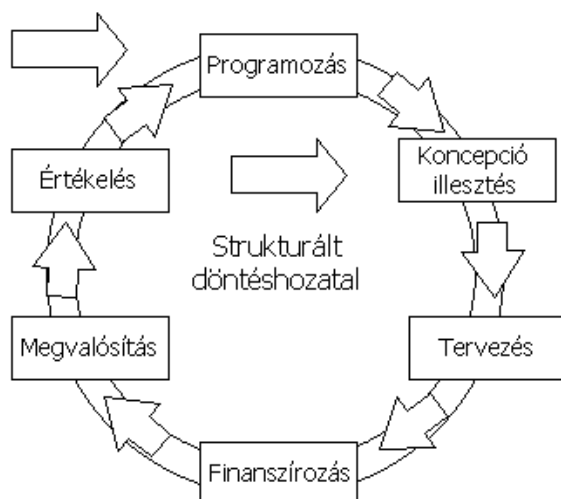
A cikluson belüli értékelés célja az, hogy a végrehajtott projektek tapasztalatai beépüljenek a jövőbeni programok és projektek tervezésébe, így visszacsatolást biztosít a stratégia és koncepciók időről időre szükséges módosításához.

Az általános projektciklus hat szakaszból áll:

1. Programozás
2. Identifikáció (Koncepcióalkotás, illesztés)
3. Tervezés
4. Finanszírozás
5. Megvalósítás
6. Értékelés



A projektciklus szakaszok kapcsolódásai, jellemzői



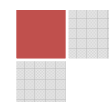
Főbb jellemzők:

- A projekt életciklust szakaszokra tagolja
- Minden szakaszhoz hozzárendeli a kulcsdöntéseket, az információigényeket, és a felelőségeket
- Az egyes szakaszok sikerességének előfeltétele az megelőző szakasz befejezése
- Az értékelés tanulságai, tapasztalatai hasznosulnak a jövőbeni programok és projektek tervezésénél

I. A PCM módszertan bevezetése

A projektmenedzsment módszertan indokolt elemeinek kiválasztása az összes, nem hatósági területre, pl. létesítmény fenntartás és üzemeltetés,

- pályázatok kezelése;
- Fejlesztési pályázatok;
- oktatási célú projektek;
- szervezeti jellegű projektek;
- összefüggő feladatok esetén az irodák együttműködésével



A PCM módszertan beillesztése

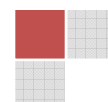
- a működés szabályzásába (SZMSZ, munkaköri leírások, folyamatleírások, dokumentum sablonok);
- oktatások PCM ismeretekről;
- tréningek a szükséges kompetenciák fejlesztésére;

PROGRAMOZÁS

- A szakpolitika politika-mentesítése;
- Az önkormányzat és a hivatali szervezet átfogó stratégiájának megalkotása a következő területeken:
 - tervezési módszertan;
 - tervezési folyamatszabályozás;
 - eszköz – feltételrendszer;
 - ismeretanyagok oktatása;
 - a szükséges kompetenciák fejlesztése.
- KPI (BSC mutatószámok) kidolgozása
- Key Performance Indicator (kulcs teljesítménymutató)

A KPI-k jellemzői:

- A KPI mutatók egy szervezet teljesítményének azon jellemzőire koncentrálnak, amelyek leginkább befolyásolják a jelen és jövőbeli sikert.
- A mutatókat a következő tulajdonságok jellemzik:
- nem pénzügyi mérőszámok;
- rendszeres mérés (naponta/hetente, nem pedig havonta);

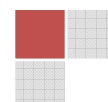


- a vezetők rendszeresen nyomon követik, és szükség esetén beavatkoznak;
 - a dolgozók értik a mutatószámot és a beavatkozás hatásait;
 - pontosan körülhatárolt felelősség;
 - pozitív változás, más teljesítményeket (pénzügyi) is pozitívan befolyásol.
- Az információs rendszer kialakítása:
- mérni szándékolt adatok
 - mérési módszerek
 - személyi feltételek
 - tárgyi – technikai feltételek
 - monitoring rendszer
- A stratégiai szintű tervezés, a 3 éves középtávú és az éves tervezés rendszerének kialakítása / reformja → top-down (felülről lefelé) tervezés;
- A napi politika leválasztása az éves terv célok kialakításáról, és az elfogadott stratégia/koncepció időarányos megvalósításának kidolgozása az éves tervben. (Hosszú távú fejlődés legyen, ne éves túlélés.)

A megvalósíthatóság kritériumainak felállítása, vizsgálata, érvényre juttatása szakmai szempontok figyelembe vételével a politikai döntés előtt.

KONCEPCIÓALKOTÁS, ILLESZTÉS

- A fejlesztési javaslatok előzetes politikai „normakontrolljának” visszاسzorítása



- Innovatív szervezet jellemzőinek erősítése (a változások szervezeti kultúrába való beépítése, tárgyi, technikai feltételek, pl. ötlet doboz)
- A célcsoportokkal történő egyeztetés.

TERVEZÉS

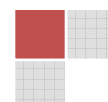
- Hozam-, eredmény- és hatásmutatók használata.
- A projektekben előírt monitoring követelmények nyilvántartásba vétele, programozása.
- Felelős, folyamatszabályozás, adatbázis kialakítása, használata, statisztikus alkalmazása. (visszamenőleg is).
- Kockázatkezelés.

FINANSZÍROZÁS

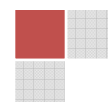
- Stratégia, koncepció,
- Projekt ötletekből megvalósíthatósági tanulmányok készítése, előzetesen az értékelési kritériumok felállításával és ezek a kritériumok szakmai valamint pénzügyi/költségvetési szempontok legyenek,
- Fenntarthatóság vizsgálata a projektek kiválasztásánál.

MEGVALÓSÍTÁS

- Projektek folyamatszabályozása, munkamegosztás, felelőségek kialakítása.
- A stratégia – koncepció – 3 éves terv – projekt lebontás alkalmazása.



- a koncepció elfogadásával fogadjanak el egy 3 éves pénzügyi keretet, jelöljék ki az indikátorokat, azokat építsék be a stratégiai tervezésbe is és az operatív tervezésbe is, a költségvetésnek legyen egy olyan része, amit a koncepcióhoz rendelt keretek előre kitöltenek.
- A projekt értékelés módszertanának, szervezeti kiterjedésének és a használandó dokumentumoknak a meghatározása (ki, mit és hogyan fog értékelni, milyen gyakorisággal és hogyan dokumentál) és kommunikációjának tervezése, végrehajtása, visszacsatolása.
- A projekt szervezet beillesztése a Hivatal szervezetébe, a párhozamos (mátrix) felelőségek meghatározása, beleértve a koordináció funkciót is az erőforrások allokációjába.
- A projekt elszámolások rendjének nyilvántartására is kellene egy nyilvántartó rendszert létrehozni melynek tartalma: mutatók, információk, adatbázis, adatok, adatfelvétel, monitoring folyamat szabályozása, riportozás szabályozása, szerződésenkénti terv felvitele, projekt elszámolási rend felállítása, végrehajtás ellenőrzése.
- döntéshez szükséges információk (információ ellátási rendszer) definiálása, információs rendszer felállítása, kommunikáció, értékelés, adatszolgáltatás, visszacsatolás
- Az információs rendszer folyamatszabályozása.
- Az elszámolási rendszer kidolgozása (kodifikálása), oktatás, kommunikáció, végrehajtás, visszacsatolás
- A szerződések szerinti lehívások rendszerének kidolgozása (likviditás-menedzsment részeként).
- Előrehaladási jelentések elkészítése.
- Követelmények meghatározása, felelősségi és hatáskörök delegálása, folyamatszabályozás.



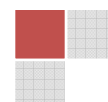
ÉRTÉKELÉS

- A projekt célkitűzések megvalósulásának vizsgálata:
 - hatáselemzés,
 - teljesülés naturáliákban
 - pénzügyi értékelés
 - a célok teljesülése
- Tényleges hozam- és eredménymutatók kidolgozása, alkalmazása.
- A tanulságok levonása az adott projekt, vagy más projektek, programok figyelembe vételével – tudás menedzsment rendszer kidolgozása.
- Utóélet megszervezése, és ez ne személyhez kötődjön és az akta ne kerüljön irattárba.
- Eredmények és hibák utólagos értékelése.

II. EMBERI ERŐFORRÁSFEJLESZTÉS

A projektszerű munkavégzéshez szükséges kompetenciák fejlesztése:

- projektvezetési, PCM ismeretek
- tudásmanagement ismeretek
- probléma megoldási készség
- információ keresés módszereinek elsajátítása
- minták / sablonok készítése
- kezdeményezőkézség
- csapatmunka, együttműködés
- pénzügyi – finanszírozási alapismeretek
- projekt controlling

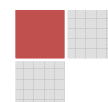


- vezetői ismeretek, képességek
- szakmai képzettség
- szervezőkészség, kreativitás és a rugalmasság.
- feladatorientáltság, elkötelezettség
- a szakpolitikai célok, programok ismerete
- döntéshozók határozatainak nyomon követése
- jogszabálykövetés – önképzés
- konfliktuskezelés
- kommunikáció

A fejlesztendő kompetenciákat a teljesítménymérési, és értékelési rendszerbe ágyazottan célszerű elvégezni!

Az alábbi területek kiemelt kezelése a projekt menedzsment fejlesztésén belül:

- kommunikáció;
- kockázatok elemzése;
- fenntarthatóság szempontjainak érvényesítése;
- információ-igény, felelősség és kulcsdöntési pontok előzetes meghatározása;
- stratégia – vezérelt projektek előtérbe helyezése;
- a helyzetelemzés erősítése;
- a kiinduló követelmények vizsgálata /rögzítése /kommunikációja;
- tudás-management;
- keret-módszertan eszközrendszer alkalmazása;
- hosszú távú szemlélet rövid helyett;



- projekt monitoring erősítése;
- a végrehajtás feltételrendszerének javítása.
-

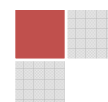
III. SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK, TECHNIKAI FEJLESZTÉS

Szervezeti kommunikáció erősítése az alábbi területeken:

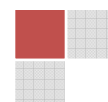
- értekezletek
- osztályok és főosztályok közötti kapcsolatok
- kommunikációs tréning
- OUTLOOK használata
- közös hozzáférésű naptár
- informatikai fejlesztés
- döntések láthatóvá tétele
- adatelemzés, statisztika, adatbázis
- ismeretek átadása, tudásmanagement
- kommunikációs rendszer felülvizsgálata, hatékonyságának javítása (értekezletek, projekt megbeszélések, munka programozása, feladatok kiosztása)
- szervezeti szintű vezetői megbeszélések a Hivatal szervezete munkájának támogatására

Szükséges szervezeti változások:

- munka leterheltség elemzése, a feladat kiosztás módosítása az egyenletesebb leterheltség érdekében
- egyenletesebb munkamegosztás a szervezeti egységek között
- ügyfélbarát szolgáltató önkormányzat kialakítása



- változás menedzsment módszertan alkalmazása, változási projektek indítása.
- tréningeken keresztül a vállalati kultúra megmozdítása a kívánt változások irányába.
- vezető kiválasztás rendszerének fejlesztése
- a költségvetés tervezés folyamatának szabályozása
- a dolgozók elhelyezésének javítása
- szakmai szempontok erősítése a döntéshozatalban



Logikai Keretmódszer

A Logikai keretmódszer az EU fejlesztési programjainak kedvelt (és megkövetelt) módszertani eszköze. A problémamegoldó ember módszere, mely a stratégiai gondolkodáshoz nyújt jól definiált keretet, valamint a megvalósításhoz biztosít megfelelő mozgásteret, miközben a tervezést és a végrehajtást „egy láncre fűzi fel”. Ha a megfelelő logikában gondolkodunk, segít azt rendszerbe foglalni - ha nem, feltárja előttünk ezt a hiányosságot.

A mátrix (logframe) nem más, mint a projekt - inputok, tevékenységek, outputok, eredmények és hatások - közötti logikai kapcsolatrendszer rendszerezett és egyértelmű vizuális megjelenítése.

Logikai keretmódszer funkciói:

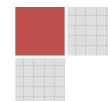
- a helyzetelemzés (stakeholder-elemzés, források elemzése, problémák és lehetőségek)
- a célok és lehetséges stratégia kidolgozása és elemzése,
- a projekt stratégia megtervezése
- a megvalósítás tervezése
- a munka-és erőforrás tervezés
- a fundamentális logika: együttműködés a kedvezményezettekkel, probléma-és szükségletalapú megközelítés, célorientált megközelítés.

A logikai keretmódszer garantálja a valós problémákra épülést, a célok strukturáltságát, a mérhetőséget, a kockázatok felmérését, a projektterv következetességét.

Lépései:

1. Projekt-identifikáció

- Problémaelemzés
- Célelemzés

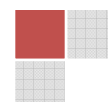
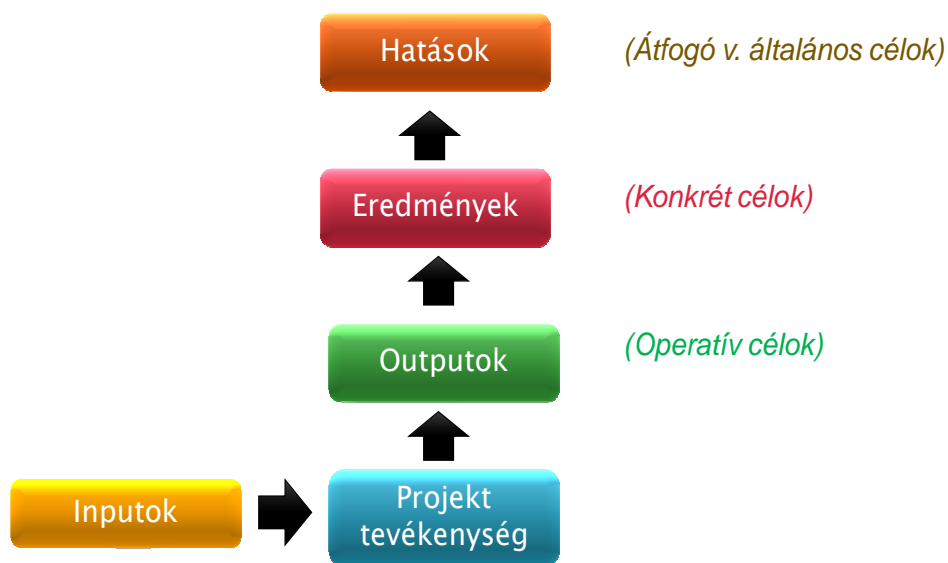


– Stratégiaelemzés

2. Logikai keretmátrix kidolgozása

- beavatkozási logika
- indikátorok és forrásaik
- források
- feltételezések

A logikai keretmátrixot meghatározó beavatkozási logika:

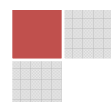


Mit és hogyan kívánunk elérni a projekt keretében?



A probléma meghatározása:

- 1) Szükséglet, probléma meghatározása.
- 2) A probléma által leginkább érintett népesség / csoportok meghatározása.
- 3) A projekt iránti szükséglet igazolása.
- 4) Az állítások alátámasztása statisztikákkal, tanulmányokkal, tapasztalatokkal.



Miért van szükségünk a projektre?

A beavatkozási stratégia – célrendszer kialakítása:

- feltárjuk a problémák közötti ok-okozati összefüggéseket - mindent alapvető problémákra vezethetünk vissza – **PROBLÉMAFA;**
- a problémák válaszokat, megoldásokat igényelnek;
- a válaszok, megoldások logikai architektúrája ugyanaz, mint a problémáké - **CÉL-FA;**

Probléma-fa készítése (munkanélküliség a településen)

Problémaelemzés

- a logikai keretmódszer / LFA eszköze;
- az elemzés tárgyának és keretének meghatározása;
- helyzetfelmérés;
- problémák meghatározása és ok-okozati összefüggések feltárása.

