

HAMVAS LÁSZLÓ

Projekt dilemmák 2.0

Bevezető

A projekttesedés, a projektelés egyre inkább meghatározza mindennapi életünket. Egyrészt alkalmazkodási formát jelent az egyre gyorsabban változó világhoz, másrészt jelen van a gazdaság minden szektorában, így akár fogyasztóként, akár alkalmazottként nap mint nap projekthelyzetekbe kerülhetünk.

A projekttesedés, a projektelés egyre inkább megváltoztatja mindennapi életünket. A hosszú távú stratégiák, életpálya-modellek helyét a rövidebb ciklusokra bontott, de ezáltal kézzelfoghatóbb célok és eredmények elérésére törekvő tevékenységek veszik át. Ennek hatására növekszik a jövő tervezhetőségének bizonytalansága, de egyben nő az egyén autonómiája is. Nagy kérdés, hogy a magyar társadalom és intézményei mennyire vannak felkészülve ezekre a változásokra, mennyire hatékonyan tudnak alkalmazkodni hozzájuk.

Mivel az Európai Unió projekt alapon támogat fejlesztéseket, hazánkban is egyre nagyobb tudományos érdeklődés övezi a témát. Ezt jelzi, hogy 2013-ban Czibere Ibolya és Kovách Imre szerkesztésében Fejlesztéspolitika – Vidékfejlesztés címmel tanulmánykötet jelent meg a téma nemzetközi és hazai szakirodalmának összefoglalása céljából. A szerkesztők a Projekt dilemmák című bevezetőben a projekttesedés, projektelés társadalmi következményeit foglalják össze (Czibere-Kovách 2013). Ezek között szerepel a hálózatosodás kialakulása a szervezetek, intézmények között, az akadémiai tudás helyett a menedzsment tudás dominanciájának, az úgynevezett kultúragazdaságnak és projektosztálynak megjelenése, a korábbi hatalmi viszonyok átrendeződése (Czibere-Kovách 2013; Czibere-Kovách 2014). A projekttesedés megváltoztatja a kormányzat működését is, a redisztribúciós folyamatokban a projektek által a helyi szint szerepe erősödik, ami átalakítja a jóléti állam modelljét, és a közszolgáltatásokat is. Ezek a változások új egyenlőtlenségeket generálnak, a fejlesztések hirtelen lezárása, a fenntarthatóság biztosíthatatlansága pedig kérdésessé teszi a projektek hatékonyságát, eredményességét (Czibere-Kovách 2013; Czibere-Kovách 2014). Ezek a kérdések annál is inkább dilemmákká váltak, mivel a fejlesztési rendszerek, a versenyképesség és a fenntartható fejlődés biztosítása ma már nagy részben a projektek sikeres megvalósításán múlik. Ezért egyre inkább szükségessé válik az új típusú szaktudás és szemlélet elsajátítása (Czibere-Kovách 2013; Czibere-Kovách 2014).

Tanulmányomban a fenti kérdések, dilemmák továbbgondolásával ehhez a folyamathoz szeretnék hozzájárulni.

Definíciós kérdések

A projekt kifejezést a hétköznapiakban is egyre többször használjuk, sok esetben teljesen eltérő jellemzőket értve mögé. Nem könnyíti meg az értelmezést az sem, hogy a szakirodalomban is többféle definícióval találkozhatunk, vannak egészen leegyszerűsítő megfogalmazások és több oldalon kifejtett, a projekt összes jellemzőjét magyarázó definíciók is. Szerencsére a szabványosítás ezt a fogalmat sem kerülte el, így találhatunk objektív verziót is: a projekt olyan időben kötött egyedi folyamat, amely a meghatározott célok eléréséhez szükséges tevékenységeket a szükséges erőforrások megjelenítésével egy logikai rendszerbe foglalja (ISO-8402).

A hétköznapi szóhasználatban a definícióból az időbeni determináltság leginkább a közös értelmezési tartomány, ezután jön a tervezettség, és csak kevesekben tudatosul az egyediség kérdése. Ez utóbbi jellemző elhagyása vezet a félreértelmezések egyik tipikus esetéhez, amikor a projektet csupán egy munkaformának tekintik. A XX. század elején Taylor, majd Ford dolgozta ki és tökéletesítette a munkafolyamatok sztenderdizálását, oly módon, hogy azokat a lehető legkisebb egységekre bontotta, ezáltal nemcsak a hatékonyság, de az ellenőrizhetőség feltételeit is megteremtve. Ezt a rendszer alkalmazta és fejlesztette tovább Gantt a hadihajók gyártása kapcsán, amit a modern projektmenedzsment kiindulópontjának szoktak tekinteni.

Fontos azonban különbséget tenni a projekt típusú és a rendszeresen végzett tevékenységek között. Utóbbiak jellemzője, hogy folyamatosan hasonló output-okat állítanak elő, és időben nincs határozott lezárásuk. Természetesen lehetnek átfedések a projektek és a rendszeresen végzett tevékenységek között, egyes projektek kifejezetten az utóbbiak fejlesztésére irányulnak (Verzuh 2006). A projektek eredményei – amelyek lehetnek új termékek, szolgáltatások, vagy egyéb immateriális javak - beépülnek a folyamatokba, ezáltal megszűnik az egyediségük, ez jelenti a projekt lezárultát (PMBOK 2006).

A másik tipikus félreértelmezés, amikor a projekt és a pályázat fogalma keveredik össze. A projekt egyik központi kérdése a finanszírozás, ami történhet a szervezet belső erőforrásaiból, vagy külső támogatásból. Ez utóbbira az egyik lehetőség a pályázat, ami nem más, mint egy olyan kérelem benyújtása, amely a támogató küldetéséhez, stratégiájához, elvárásaihoz alkalmazkodva sztenderdizált formában részletesen bemutatja a kidolgozott projekttervet. Ez esetben a fogalmi keveredést valószínűleg az okozza, hogy a fejlesztésekre szánt források egyre jelentősebb része pályázati úton kerül kiosztásra.

Ahogy korábban is említettem, a projektek nagyon sokféle céllal jöhetnek létre: irányulhatnak egy konkrét termék vagy szolgáltatás kifejlesztésére, piacra vezetésére, továbbfejlesztésére, infrastrukturális beruházásra, K+F-re, szervezetfejlesztésre. Külön kategóriát alkotnak az úgynevezett szociális projektek, melyek célja egy adott célcsoport életminőségében pozitív változás elérése. Ez lehet idősgondozás, hajléktalan-ellátás, egészségvédelem, közösségfejlesztés, munkaerő-piaci program, oktatásfejlesztés. Jellemzőjük továbbá, hogy általában közintézmények és civil

szervezetek valósítják meg (bár találhatóak hazánkban – igaz egyelőre kis számban – profitorientált szociális szolgáltatók is).

Fontos tisztázandó kérdés, hogy mit is értünk a projekt fenntarthatóságán. Itt is találkozhatunk fogalmi keveredéssel, ugyanis a pályázatok többsége ma már környezeti fenntarthatósági vállalásokat is megkövetel. A projekt fenntarthatóságát gazdasági szempontból úgy vizsgálhatjuk, hogy az eredmények beépülése a rendszeresen végzett feladatokba jelent-e a projektgazda szervezetnek hatékonyságnövekedést, minőségbeli javulást, fiskális előnyöket, vagy javítja-e a célcsoport elégedettségét, szociális projekt esetében az életminőségük javulását szolgálja-e (PMBOK 2006).

A projektekre - egyediségükből következően - jellemző az innováció. Ez nem jelenti automatikusan új, korábban nem ismert anyag, termék, eljárás vagy módszer kifejlesztését, az is újításnak tekinthető, ha a projektmegvalósító szervezet addigi működési gyakorlatától, rendszeres tevékenységeitől eltérő végtermék jön létre. Másrészt a világ egyfajta innovációs lázban ég, és a szüntelen innováció projekteken keresztül valósítható meg leginkább (Verzuh 2006). A projekteknek ezáltal jelentős szerepe van a fejlődésben.

A projekttesedés hatásai, avagy a világ projekt szemmel

A bevezetőben említettem, hogy a projekttesedés változásokat hoz az életünkbe. A változások értelmezésének igénye egyidős az emberiséggel. Már az ősember – relatíve nagy kiszolgáltatottsága okán – próbálta megérteni a természet változásait. Az antik ember filozófiai elméleteket alkotott: „Az ember nem léphet kétszer ugyanabba a folyóba” – fogalmazta meg Hérakleitosz. Marx formációelmélete a társadalmi változásokat fejlődési útként határozta meg. Giddens a változások okait vizsgálva, azokat kulturális, környezeti és politikai hatások csoportjaiba rendezte. Legújabbban pedig a változások ütemének felgyorsulását emelik ki a társadalomkutatók. Éppen ezen gyorsuló változások hatásának tudható be a projekttesedés folyamata, hiszen jellegéből adódóan gyorsan tud releváns válaszokat adni az új kihívásokra (Verzuh 2006). Azaz a projekttesedés nem a változás oka, hanem azok eredménye.

Mint minden változás, a projekttesedés is új egyenlőtlenségek megjelenéséhez vezet. Szelényi szerint a projekttesített forrásfelosztás ma a társadalmi egyenlőtlenségek egyik meghatározó forrása (Kovács 2013). Kérdés persze, hogy ezek a kialakuló új egyenlőtlenségek mennyire mélyek, mennyire kezelhetőek, illetve, hogy megjelenésüket ellensúlyozzák-e a projekttesedés társadalomra pozitívan ható következményei. A következőkben kísérletet teszek ilyen pozitív hatásoknak a bemutatására.

A projekttesedés, mint a ráció hatalma

Pierre Bourdieu különböző tőkefajtákat különböztet meg – gazdasági, kulturális és társadalmi –, és megállapítja, hogy ma már nem a gazdasági tőke az egyedüli és legfontosabb tényező a társadalmi struktúrában elfoglalt pozíció megszerzésében, hanem a kulturális tőke, amelyet a társadalmi tőke tovább erősít (Giddens 2008: 256-257).

A projekttesedés tovább erősíti a kulturális tőke, a tudás szerepét a társadalmi mobilitási folyamatokban, ezáltal közelebb visz a társadalomtudósok által idealizált meriktokratikus társadalom kialakulásához. Sőt, mivel a ma még sok esetben nem mindenki számára egyenlő hozzáférésű akadémiai tudás helyett a menedzsment tudást helyezi előtérbe, és jelentős szerepet kap benne a helyi tudás is, így a lehető legdemokratikusabb rendszert eredményezheti.

A projektszemlélet megköveteli a tudástőke konvertálását, mivel minden egyes projekt új, egyedi folyamat, ezzel növeli a résztvevők adaptációs képességét, ami mára az egyik legfontosabb kulcskompetenciává vált. Ez szintén a meriktokrácia irányába mutató jelenség.

A projekttesedés és a társadalmi mobilitás

Sorokin szerint a társadalmi mobilitás mértékét két jelzőszám írja le. Az egyik az intenzitás, ami azt mutatja meg, hogy egy egyén hány réteget emelkedik, vagy süllyed egy adott idő alatt. Az általánosság pedig azon egyének számát jelenti, ahányuknak egy adott idő alatt egy adott társadalomban vertikális irányban megváltozik a helyzete. A két változó értékéből összevont társadalmi mobilitási index megadja egy-egy társadalom nyitottságát vagy zártságát (Sorokin in Huszár-Somlai 1993).

A projektek száma - ezáltal a projektek megvalósítóinak, stakeholdereinek száma is – folyamatosan növekszik, ami az általánosság változó értékének folyamatos növekedését eredményezi. Sajnos nem születtek még erre vonatkozó felmérések, így kemény adatokkal nem tudom alátámasztani, de a megfigyelés alapján az intenzitás is nő, hiszen – bár természetesen vannak profi projektmenedzserek és szakmai vezetők, akik nem adják alább - gyakori, hogy valaki az egyik projektben vezetői, majd egy másikban asszisztensi, szakmai kisegítő személyzeti feladatokat tölt be. Sőt a projektek egyik legfontosabb jellemzője, az időbeni determináltság ezeknek a mozgásoknak a ciklusait felgyorsítják, ami tovább növeli az intenzitás mértékét. Ezáltal a projektek társadalma nyitottnak mondható.

Ha pedig a térbeli társadalmi különbségeket vizsgáljuk, akkor azt látjuk, hogy a projekttesedés itt is jótékony hatásokat eredményezhet, hiszen néhány sikeres projekt elegendő ahhoz, hogy egy térség leszakadó tendenciáját megfordítsa, ami a centrum-periféria elmélet pesszimista jóslata ellen hat.

Projektesedés és társadalmi struktúra

Ahogy Fukuyama A történelem vége című művében a történelmi haladás, mint az ideológiák közötti harc végéről beszél, Marx formációelméletét átadva a múltnak, úgy Kolosi terhes babapiskóta elmélete Marx osztályelméletét, és vele együtt a többi társadalmi struktúra modellt teszi zárójelbe. „*A modern társadalmak optimális elrendeződését – mind elméleti levezetések, mind a lakossági vélemények alapján – talán az jelenti leginkább, ha van egy viszonylag kis-közepes létszámú, belsőleg is tagolt elit, egy nagyjából hasonlósó alsó szegénység és egy igen nagy létszámú, belsőleg mind vertikálisan, mind horizontálisan differenciált középréteg. Tessenek elképzelni egy babapiskótát, amelynek igen nagy, széles és kerek közepe van. Ez lenne a terhes babapiskóta*” (Kolosi 2000). Kérdés viszont, hogy ez a kívánatos állapot elérhető-e, vagy csak utópia?

A projektesedés mára társadalmi struktúra alakító tényezővé vált. Kovách Imre egy új társadalmi réteg, a projektosztály megjelenéséről beszél, melynek jellemzői a következők:

- intellektuális tulajdon birtoklása
- a tudás-konvertálás képessége
- új érték termelése, teremtése
- határozott idejű tevékenységek
- közvetítő szerep
- autonómia és alárendeltség dualitása (Kovách in Czibere-Kovách 2003).

Gondolatkísérletként terjesszük ki a fogalmat az egész társadalomra, amit nevezünk projektársadalomnak. El lehet képzelni az analógiát Kolosi elméletével, ahol az elit – a projekt-elit – a projektmenedzserekből, pályázati rendszerek vezetőiből, vállalatvezetőkből áll, a projekt-középréteg a szakmai megvalósítóktól a kedvezményezetttekig a gyakori szerepváltozások miatt differenciált tömeg, a projekt-underclass-t pedig azok alkotják, akik számára a projekteken való részvétel vagy a projektek eredményei elérhetetlenek. Ennek a – ma még széles - rétegnek az aránya a projektek tömegesedésével várhatóan egyre csökken. A térbeli hozzáférési egyenlőtlenségek csökkenését pedig az Európai Unió kohéziós politikája garantálja, amely pozitívan diszkriminálja a hátrányos helyzetű térségeket, ezáltal növelve az ott élők belépési esélyét a projektársadalomba.

Fontos megemlíteni a projektek kollektív jellegét, amely közösségformáló, közösségfejlesztő szereppel bír, ezáltal lehetőséget teremthet a társadalmi szolidaritás erősítésére. Ezáltal közvetve is hozzájárulnak a leghátrányosabb helyzetű rétegek felemelkedési lehetőségeihez.

Projektesítés hatása a hatalmi viszonyokra

A hatalom weberiánus megközelítésben azt jelenti, hogy valaki a saját akaratát akár a többi résztvevő ellenállásával szemben is érvényesíteni tudja. Az autoritástól a legitimitáció különbözteti meg, melyet a társadalmi ellenőrzés mechanizmusai határoznak meg. Így a valódi hatalom nem más, mint mások ellenőrzésének képessége (Weber 1987). A projektmenedzser hatalma (feladatainak definíciója alapján) tehát valódi, legitimált hatalom a projekt résztvevői felett, munkájának folyamatos, projekten kívüli ellenőrzése (a finanszírozók által megkövetelt előrehaladási jelentések formájában) pedig kontrollálja a projekt feletti uralmát (erről lásd még Czibere 2013). A projekttesedés hatással van az állam működtetésére is, ezáltal az évtizedes status quo helyzetek is megváltoznak. A fejlesztésre szánt állami kiadások felhasználása ma már szinte teljes mértékben projekt alapon történik, de megfigyelhető, hogy a nagy ellátórendszerek működésében is egyre nagyobb szerep jut a projekteknek.

A projekttesedéssel párhuzamosan egyre nagyobb érdeklődés övezi az új kormányzás elméleteket is. Ezek egyik alapelve az empowerment, azaz a hatalommal való felruházás, ami a szubszidiaritás elvén nyugszik. Ez a folyamat újabb teret biztosít a projekteknek, hiszen azok nem csak időben, de térben is determináltak: jól meghatározott célterületre és célcsoportra irányulnak. Ezáltal erősítik a decentralizációt, és a lokális gondolkodást is. A projekttesedés másrésztől kényszerként is megjelenik, a kormányzatok egyre kevésbé képesek egyedül megoldani a társadalmi problémákat, ezért a projektek egyben a bürokrácia meghaladásának, a nagyobb fokú rugalmasságnak az eszközei (Sjöblom 2013, Czibere 2013). Az 1998-ban a jóléti közgazdaságtan területén végzett munkásságáért közgazdasági Nobel-díjat kapott Amartya Sen még tovább megy, szerinte az államnak csupán az oktatás és egészségügy területén van szerepe, itt a legmagasabb szintű szolgáltatások biztosításával kell megteremtenie polgárai számára az önérvényesülés és az öngondoskodás lehetőségét (Sen 2003).

Persze nem mindenki ért egyet ezekkel a folyamatokkal, vannak, akik a nemzetállam ideáljához való visszatérésben látják a jövőt. Ám az emberek biztonság iránti igényére alapozott politika általában együtt jár az erős kontrollal, amit az önmegvalósításra törekvő, posztindusztriális értékeket valló polgárok – akiknek legnagyobb a politikai aktivitásuk – nem díjaznak, így hosszú távon mégis a fentebb vázolt útnak van nagyobb esélye érvényesülni. Ennek jele, hogy egyre inkább elterjed az új közigazgatási szemlélet - a New Public Management – is, amely az állampolgárokra, mint partnerekre tekint, és ami a bevonásukat a döntéshozatali folyamatokba projektek segítségével gondolja elérni (Sjöblom in Czibere-Kovács 2013). Az jóléti államokat nagy eséllyel felváltó esélyteremtő állam tehát nem a centralizált közigazgatási rendszeren keresztül, hanem projektek segítségével valósíthatja meg a kitűzött stratégiai céljait.

Társadalmi problémák és projektek viszonya

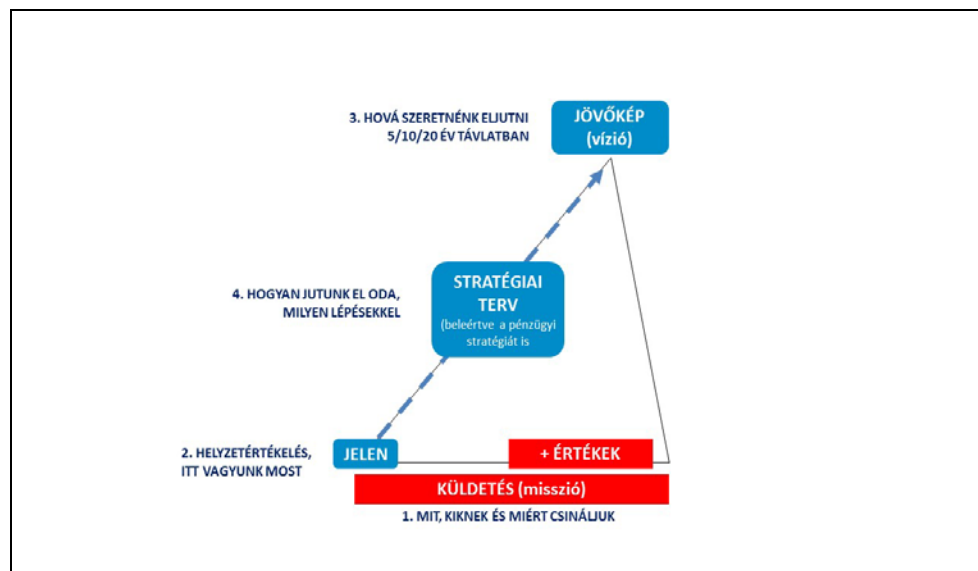
Az előzőekben néhány példán keresztül bemutattam a projekttesedésnek a társadalomra gyakorolt pozitív hatásait. Ezek után adódik a következő kérdés, hogy maga projekt alkalmas-e a társadalmi problémák hatékony kezelésére? A válaszhoz szükséges azonban néhány további elméleti kérdés vizsgálata.

Misszió – vízió – stratégia - projekt

Ahhoz, hogy a projektek hasznosságát vizsgálni tudjuk, tágabb kontextusban kell vizsgálnunk őket. A projektek nem maguktól generálódnak, hanem szervezetek hozzák létre őket. Ezért arra, hogy milyen lesz a projekt, hatással vannak az azt befogadó szervezet általános jellemzői (Czibere 2013).

A szervezeteket alapvetően meghatározza, hogy milyen céllal jöttek létre, kik tartoznak a célcsoportjukba, milyen értékeket vallanak, és ezek hogyan jelennek meg működésük során. Ezekre a kérdésekre adott válaszok összességét nevezzük a szervezet missziójának. Nagyon fontos továbbá, hogy a szervezet rendelkezzen jövőképpel, hiszen ez jelöli ki a haladási irányt. A szervezet stratégiája nem más, mint annak a lépéssorozatnak a megtervezése, amely a missziónak megfelelően a jelen helyzetből az elérni kívánt jövőkép megvalósításához vezet (Mészáros 2002).

1. ábra. A stratégiaalkotás keretrendszere



Forrás: IFUA Nonprofit Partner 2013.

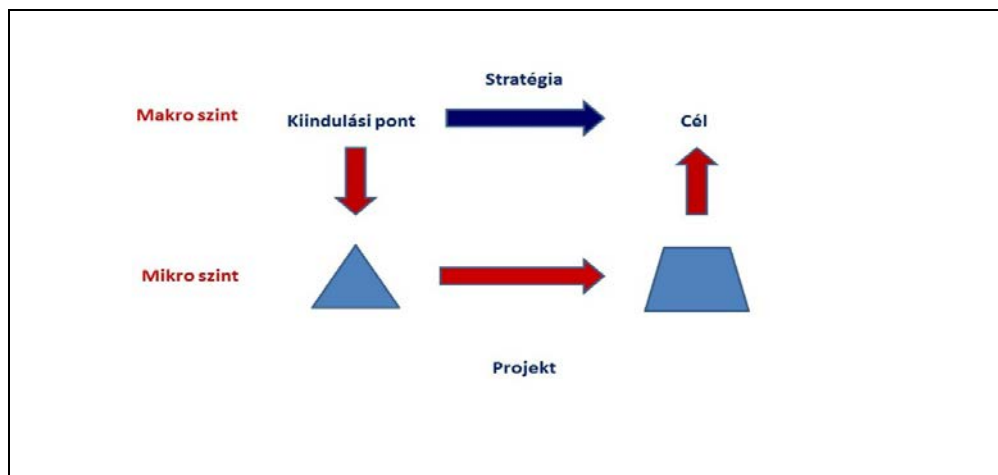
A projektek ebben a keretrendszerben úgy értelmezhetőek, mint eszközök a stratégia megvalósulásában. Fontos azonban megjegyezni, hogy egy-egy projekt önmagában nem stratégiai jelentőségű, de egy stratégia felépíthető projektek egymás utáni megvalósítására alapozva.

Stratégiák és a projektek kapcsolata

Stratégiákkal nem csak szervezeteknél találkozunk, egy társadalomnak – és az államnak – is lehetnek stratégiái, például az egyenlőtlenségek felszámolására vagy éppen a gazdasági teljesítőképesség növelésére. Egy probléma minél inkább reprezentáltan van jelen egy társadalomban, annál nehezebb koherens, egységes módszert találni a megoldására. Ebben az esetben a projektek segíthetnek a problémakezelésben, de csakis akkor, ha összhangban vannak a stratégiával, valamint kimutatható és értelmezhető a hozzájárulásuk a célok eléréséhez. Ez utóbbi dimenzióban értelmezhető a szociális projektek fenntarthatósága.

Mivel egy-egy társadalmi probléma a legtöbbször nagyon összetett, így a megoldására is komplex stratégiákat kell megalkotni. Itt még inkább igaz, hogy egy-egy projekt önmagában nem lehet alkalmas jelentős eredmények felmutatására. De projektek hálózatba szervezésével elérhetünk mérhető változást. Ehhez viszont nagyon alapos programozásra van szükség. Ilyenkor a makro szintről lemegyünk mikro szintre, egy – a probléma szempontjából – homogén célcsoportot kiválasztva egy adott célterületen végrehajtjuk a fejlesztést, amely ha sikeres, akkor hozzájárul a stratégia teljesüléséhez.

2. ábra. A stratégia és a projektek viszonyrendszere



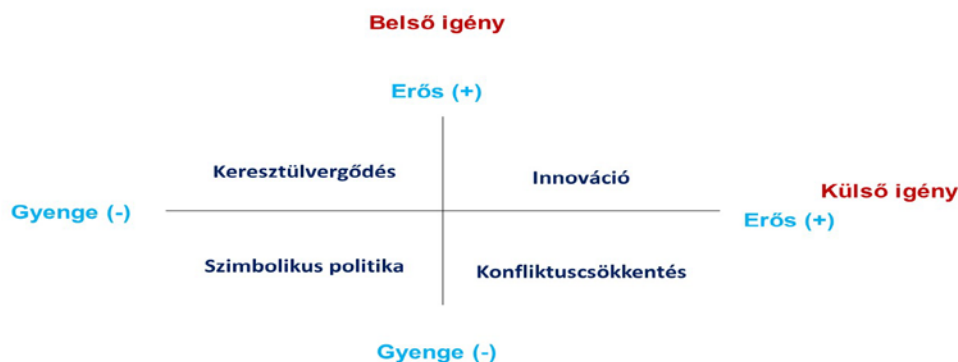
Forrás: saját szerkesztés

Vegyünk egy konkrét példát. A munkanélküliség korunk egyik központi társadalmi problémája. Az Európai Unió az Európa 2020 stratégiában azt a célt fogalmazta meg, hogy a 20-64 éves korosztály foglalkoztatási rátáját 75 %-ra növeli. Magyarországon az uniós átlag alatt vannak a foglalkoztatási mutatók (a stratégia elfogadásának időpontjában, 2010-ben 60,4 százalék a 20-64 év közöttiek esetében), mégis a teljes konvergenciát, azaz a 75% elérését tűzte ki célul (Magyarország Nemzeti Reformprogramja 2011). Az látható, hogy egymillió új munkahely nem jön létre egyik pillanatról a másikra, ezért komplex stratégia kidolgozása szükséges, amely magába foglalja többek között a vállalkozások gazdasági teljesítményének növelését, a lakosság egészségügyi és mentális állapotának javítását, a humán erőforrás fejlesztését. Ez utóbbi megvalósulhat például átképzési projekt segítségével. Adott X település, ahol a lakosság többsége a helyi nagyvállalatnál dolgozott. A válság hatására a gyárban leépítések történtek, megnőtt a településen a munkanélküliség. Felmérve a térség gazdasági struktúrájának változásait, a potenciális betelepülő vagy induló vállalkozások és a lakosság igényeit, az említett átképzési projekt segítségével az elbocsátott dolgozóknak lehetősége lett más területen elhelyezkedni. A gyors beavatkozás segített abban, hogy a társadalmi probléma ne mélyüljön el. A fenntarthatóságot jelen esetben az jelenti, ha a projektbe bevont résztvevők a projekt lezárulta után tartósan állásba kerülnek.

A projektek stratégiai megközelítésben

Sjöblom a már idézett tanulmányában azt a kérdéskört járja körbe, hogy a projekttesedés, projektelés hogyan hat a közszférára és a közigazgatásra. A folyamat szükségességével mellett rámutat annak gyenge pontjaira is. A lehetséges okokat két irányból, instrumentális és stratégiai szempontból vizsgálja. Ez utóbbi kapcsán megjegyzi, hogy a projektek is különbözőképpen működnek az eltérő környezetekben. A projektelés stratégiai dimenzióinak elemzése szempontjából elegendőnek tartja az érintettek – a szervezet és környezete – igényeit illetve a változtatás iránti elkötelezettségüket, ami alapján a szervezetek és a projektek jellegétől független modellt állított fel (Sjöblom in Czibere-Kovács 2013):

3. ábra. A projektesítés indokai



Forrás: saját szerkesztés

A külső és belső igények attól függően lehetnek erősek vagy gyengék, hogy milyen a kérdés társadalmi-politikai támogatottsága, az érintettek motivációja, a finanszírozók és megvalósítók missziója, jövőképe, anyagi lehetőségei.

Szimbolikus politikáról beszélünk, ha mind a külső, mind a belső igény gyenge a változásokra. Ebben az esetben a projektek nem egyebek, mint pótcselekvések, csak arra szolgálnak, hogy dokumentálják, hogy történik valami, de nem tényleges eredmények elérésére irányulnak. Hazánkban leginkább az egészség- és oktatásfejlesztés területén találkozhatunk ilyen esetekkel.

Ha a társadalmi és/vagy a politikai igény és elkötelezettség erős, de a megvalósításban közreműködő szervezeteké gyenge, akkor konfliktuscsökkentésről beszélhetünk. A megvalósítók illetően hozzáállásának okai lehetnek a szükséges erőforrások elégtelensége, a túlterheltség, vagy a stabilitás, biztonság megőrzésének igénye. Az ilyen projektek a szervezet működését és társadalmi megítélését javíthatják leginkább, valós hatásuk alacsony. Hazai példákat a munkanélküliség kezelésére, a versenyképesség növelésére és az adósságcsapda kezelésére irányuló projektek között találhatunk.

Ha a külső igény szint azért alacsony, mert a társadalmi stabilitás szintje magas, az erre az állapotra jellemző lassú progresszió nem elégíti ki a szervezetek igényeit, mert buzognak az ötletektől, a társadalom javítására irányuló elképzelésektől, akkor találkozhatunk a keresztülvergődés állapotával. Az elnevezés a projektek szükségességének elfogadtatási nehézségeire utal. Mivel Magyarországon a szükséges feltétel (a magas szintű társadalmi stabilitás) nem teljesül, így nemigen találunk példákat erre a típusra.

Igazán hatékony projektekkel akkor találkozhatunk, ha mind a külső, mind a belső igény erős. Ilyenkor érvényesül legjobban az innováció. A projekt-elmélet idealisztikus

felfogása ebben az esetben érhető el. Ehhez viszont magas szintű projektkompetenciák kialakulására van szükség (Sjöblom in Czibere-Kovács 2013).

Projektfinanszírozási kérdések

A szociális projektek esetében a pályázati finanszírozási forma a legelterjedtebb, annál is inkább, mert az Európai Unió erre a célra külön strukturális alapot különített el (Európai Szociális Alap). Másrészt a potenciális projektgazdák (intézmények, civil szervezetek) jellemzően alulfinanszírozottak hazánkban, így nem képesek projektjeik megvalósításához elégséges forrást felhalmozni. Harmadrészt Magyarország a magán és vállalati adományozás terén is jócskán elmarad, nem csak Európa nyugati felétől, de még a régió országaitól is, így ez sem szolgálhat alternatív forrásként. A pályázati rendszereknek való rendkívül nagy kitettség aszimmetrikus helyzeteket és anomáliák tömeges megjelenését eredményezik.

A pályázatok finanszírozásának másik központi kérdése a támogatás intenzitása, azaz, hogy a támogató a projekt költségei hány százalékát finanszírozza. Szociális projektek esetében ennek értéke 70 és 100 % közötti, ami magasnak mondható. A projektfinanszírozás addicionális jellege, vagyis, hogy a legtöbb esetben a kedvezményezettnek is hozzá kell járulnia a költségekhez, a források minél hatékonyabb felhasználása miatt indokolt, egyrészt egyfajta szűrő mechanizmus, másrészt megosztja a kockázatokat, ezáltal arra ösztönzi a pályázókat, hogy a tervezést a lehető legkörülményesebb módon végezzék el.

A feltett kérdésre tehát, hogy alkalmasak-e a projektek a társadalmi problémák hatékony kezelésére, a válasz az, hogy korlátozottan, és csakis akkor, ha teljesülnek a következő feltételek:

- átgondolt és részletesen kidolgozott stratégia készült a probléma kezelésére,
- a potenciális megvalósítók is rendelkeznek koherens stratégiával,
- a stratégiák összeegyeztethetőek,
- mindkét fél (a finanszírozók és a megvalósítók is) elkötelezett a változtatásokban és saját stratégiáinak megvalósításában,
- elégséges mértékben rendelkezésre állnak a projektek finanszírozási forrásai,
- mindkét fél rendelkezik a megfelelő tervezési kompetenciával,
- megrajzolhatóak az összefüggések a projektek között,
- megfelelő programkoordinációs apparátus áll rendelkezésre.

A projektek részesedése akkor növelhető a problémák megoldásában, ha fejlesztjük a projektkompetenciákat.

Néhány tipikus probléma a szociális projektekben

Immár 17 éve dolgozom ifjúságfejlesztő területen, ez idő alatt több mint 100 projektet menedzseltem, hét éven át pedig pályázati tanácsadóként és bíráló szakértőként is tevékenykedtem. Mivel sajnos nem készültek eddig átfogó elemzések Magyarországon a projektek hatékonyságáról, illetve a felmerülő problémákról, így saját tapasztalataim mellett szakértői interjúk segítségével próbáltam meg a kérdést körbejárni. Alanyaimként olyan tapasztalt szakembereket választottam, akik az érintettek teljes vertikumát lefedik. Az első alany (a továbbiakban A) 13 éven keresztül volt egy regionális intézmény vezetője, e minőségében nem csak tanácsadó, mentor és coach szerepet látott el, hanem részt vett regionális stratégiák elkészítésében, regionális pályázatok tervezésében, kiírásában, döntéshozatali előkészítésében és monitoringjában is. A második alany (a továbbiakban B) egy kisvárosi ifjúsági egyesület elnökeként egyszerre mentora számtalan közösségnek, üzemeltet közösségi teret, szervez rendezvényeket, koordinál civil együttműködési fórumokat, emellett más szervezetek számára is ír pályázatokat és menedzsel projekteket. A harmadik alany (a továbbiakban C) szintén civil szervezetek projektjeiben szerzett tapasztalatokat, két éve pedig a Széchenyi Programiroda munkatársaként pályázati információ-szolgáltatási, tanácsadási és támogatási, valamint monitoring feladatokat lát el. A velük történt beszélgetések alapján a hazai szociális projektek néhány tipikus problémája rajzolódik ki.

Az interjúk bemelegítő kérdése az alanyok projektekhez való viszonya volt.

„2008-ra tehető annak az ideje, amióta én igazából csak projektekben gondolkodom. Akkor kellett azt tapasztalnom, hogy ez az irány az, ami meghatározza az elkövetkező időszakot.” (B)

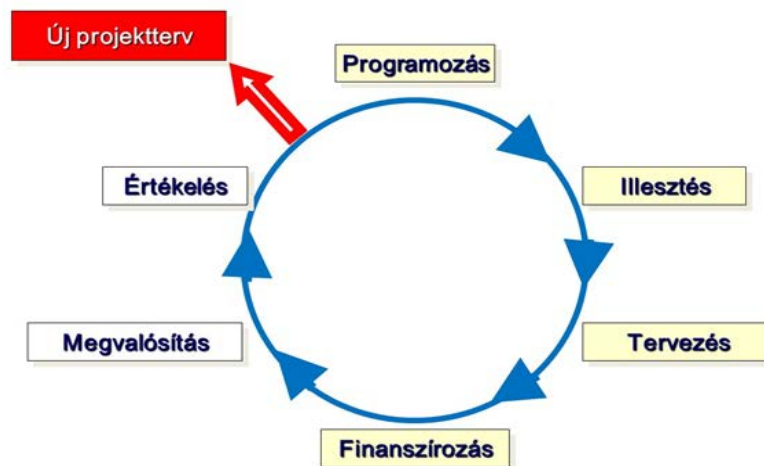
„A projektek nekem új ismereteket, új munkaköröket, új feladatokat és új lehetőségeket jelentettek. Azért tartom jónak, mert rövid idő alatt sokféle területet megismerhettem, és kipróbálhattam magam.” (C)

„A projekt önmagában átgondolást igényel. A korábbi időszakban sokkal több ösztönyszerű tevékenység hatotta át az embereket, nem gondoltak arra például, hogy mik lesznek a várható eredmények, mivel járulnak hozzá a probléma megoldásához, milyen változásokat eredményeznek a célcsoportban. Nekem azért tetszett ez az egész projekt-gondolkodás, és szemlélet, mert az ötéves tervezési időszakhoz képest műhelyekben született, egy civil szervezetet, vagy egy kisközösség, vagy egy nagyobb volumenű társaság is átgondolhatta, hogy egy adott problémára milyen válaszokat adhat. Ráadásul ez azt is jelentette, hogy átláthatóbbá vált a világ. Egy darabig járható út volt, de aztán, amikor láttam, hogy már a valódi gondolkodási folyamatokat lebénítja, amikor azt

mondjuk, hogy ezt így szoktuk csinálni, van egy anyagunk, akkor azt bevágjuk ide, mert kiírás van, akkor ez az én figyelmemet másfelé terelte.” (A)

Az utolsó mondat egyben az első kritika is, a projektek sablonossá válása utal. Kérdés persze, hogy ennek a projekttervezési- és menedzsment technikák professzionalizálásában, vagy az érintettek elkényelmesedésében kell keresni az okait. S ha már a projektmenedzsment technikáknál tartunk, érdemes megjegyezni, hogy a projektek irányítására is több elmélet született. Ezek közül a legelterjedtebb a Projekt Ciklus Menedzsment (PCM). A modell szemléletformáló jelentőséggel is bír, hiszen a projekt életciklusát hat azonos jelentőségű szakaszra bontja, amelyek közül a megvalósítást sem emeli ki. A módszertan azt is meghatározza, hogy mindegyik lépés csak az azt megelőző feladatainak teljes körű elvégzése után következhet.

4. ábra. A PCM modell



Forrás: Egri Imre 2010.

A programozás nem más, mint a stratégiai keretek meghatározása. Az illesztés folyamata a külső és belső igények összeegyeztetése, megoldási alternatívák értékelése, a javasolt megoldás kiválasztása és az ez alapján megfogalmazott projektötlet. A tervezés során részletesen meghatározzuk a projekt céljait, az ezek elérésére alkalmazott tevékenységeket, az érintettek körét, az elvárt eredményeket, a szükséges anyagi, infrastrukturális és humán erőforrásokat, az ütemezést, és a kockázatok kezelésének módját. A finanszírozási szakaszban születik a döntés a projekt elindításáról, illetve a szükséges források biztosításáról. A megvalósítás során az ütemterv szerint megvalósítjuk a tervezett feladatokat, létre hozzuk a

projekteredményt. Az értékelés során történik az eredmények átadása-átvétele a projekt lezárása (Egri 2010).

Mint látni fogjuk, minden egyes szakaszban találunk tipikus problémaforrást. A programozás kapcsán elmondható, hogy készülnek ágazati stratégiák – gyakran az Európai Unió követeli meg ezek létrehozását -, de a bennük foglaltak teljesítésére már nem vállal a kormányzat garanciát. Így nem is várható el, hogy a projektek koherensen illeszkedjenek ezekhez, s ez alpból kérdőjelezi meg a hatékonyságukat.

„Most, ahogy keresgélem, kutatom a stratégiákat más területekről is, azt látom, hogy ezek esetlegesek, hogy stratégia van, koncepció van, de konkrét program, értelmezhető cselekvési terv, a cselekvési terveket folyamatosan ellenőrző, áttekintő hosszú távú folyamatok nincsenek. Ha lenne egy jó stratégia és mellé egy jó cselekvési terv, akkor meg tudnánk nézni, hogy hogyan hasznosult a pénz, elérte-e a célját, lezárható-e, vagy előjött-e olyan új kérdés, hogy új projekteket kelljen indítani.” (A)

Nem jobb a helyzet a szervezetek oldalán sem, bár itt elsősorban nem a szándék hiányzik a stratégiaalkotáshoz, és az abban foglaltak teljesítéséhez.

„Az, hogy a szervezet szolgáltatásai, tevékenységei megmaradjanak, az a legfőbb projektje a szervezetnek, és azon túl minden más projekt csak kiegészítő jellegű az egyesületünk életében. A civil szférában közép-és hosszú távú tervet írni szerintem irreális. Mindig két évben gondolkodom előre. Két évre látom előre a szervezet finansziális lehetőségeit, így tudom megteremteni a feladatokhoz szükséges humánerőforrást, bevonni az önkénteseket, illetve elérni a célcsoportot. Ez így kimeríti a projekt fogalmát.” (B)

Az illesztési szakasz problémái a stratégiai problémák következményei.

„Fontos kérdés a program és a projekt közötti különbség. Korábban is úgy gondoltam, hogy a program az több projektből áll, és úgy el tudom képzelni, ezt az összefüggést, hogy a kis projektek hozzásegítenek a programok végrehajtásához, de nem láttam az utóbbi időben a nagy programokat. A programok és a különböző projektek között a kapcsolat nincs meg valami miatt, erre kellett volna az első pillanattól kezdve beépíteni olyan eszközöket, amelynek az lett volna a feladata, hogy a sok-sok projekt között valamilyen hidat képezzenek.” (A)

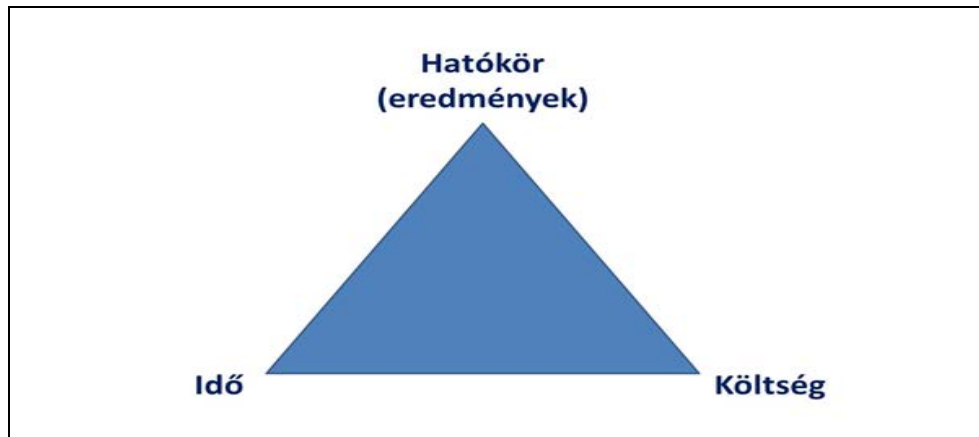
A szervezetek oldaláról pedig előjött az előbb megfogalmazott „működés-projekt” elv:

„Azt látom, hogy ezek a civil szervezetek megélhetési és fenntartási problémákkal küszködnek. A projekteket a szervezet sok esetben azért vállalja be, hogy a saját munkatársait tudja tovább foglalkoztatni, hogy azt az ingatlant

továbbra is tudja bérelni, azokat a rezsiköltségeket finanszírozhassa, amik a működéshez szükségesek. Ezért nem biztos, hogy mindig ezek a szervezetek a hozzájuk legközelebb álló területen működnek, sok esetben megélhetési pályázást is látok.” (C)

Többször említettem már a hatékonyságot, ugyanis bár a szociális projektek különösen érzékenyek a szakmaiságra és a minőségre, a projektek sikerességének nem ezek az elsődleges mutatói. A hatékonyság a hatókör – ráfordított idő – költségek háromszögben értelmezhető, mégpedig annak egyensúlyi állapotában. Bármely tényezőben változás áll be, az hatással van a másik kettőre is.

5. ábra. A projekt menedzsment háromszög



Forrás: PMBOK 2006.

Hogyan érhető el ez az egyensúly? Ha pontosan olyan tevékenységeket végzünk, pontosan olyan módszerekkel, amelyek a projekt érintettei számára a legmegfelelőbbek. Ehhez ismerni kell a kiváltó probléma volumenének mértékét, azaz mekkora az igény a projekt által előállított termékre vagy szolgáltatásra. Továbbá fontos az érintettek szegmentálása, azaz az érintettségi szintek szerinti homogenizálás. Ez alapján történik a közvetlen célcsoport lehatárolása, a leginkább érintettek kiválasztása. A negyedik ezen célcsoport egyéb jellemzőinek, szokásainak feltárása. Ez szükséges a projekt tevékenységeinek illetve azok formájának, módszertanának kiválasztásakor (természetesen ügyelve a szakmai tartalom megtartására és a rendelkezésre álló erőforrásokra). Az eredményesség szempontjából ugyanis nem mindegy, hogy mennyire vonzó vagy elfogadott a célcsoport körében egy-egy adott tevékenységforma. Ezeket a feladatokat nevezzük összefoglalóan

szükségletfeltárásnak, nem más, mint egy piackutatás. Ez a (marketing)szemlélet egyelőre nem általános a szociális szférában.

„A projektmegvalósítók felmentése érdekében hozzátenném, hogy nagyon nehéz valós szükségletre építeni, azért, mert óriási időbeni különbségek vannak a projekt megírása és megvalósítása között. Egy szükségletfelmérést legrosszabb esetben akár egy-másfél év múlva követ a projekt megvalósítása, amikor már nem az a célcsoport, nem azokkal az igényekkel van jelen. Innentől kezdve a szervezetnek, hiába tervezett nagyon jól, nincs lehetősége azt a projektet megvalósítani, amit tervezett.” (B)

Át is térünk a tervezési szakaszra. Ez a probléma-analízissel kezdődik, és itt kezdődnek a projekt tervezési problémák is:

„A legfontosabb kérdések, hogy a projektek mennyire innovatívak, mennyire kreatívak, mennyire tudják meghatározni azt a problémát, és elválasztani a többi sok problémától, amire választ keresnek. Szerintem itt elbukik a történet. Pályázatkezelőként hét évig, amíg ez volt a feladatunk, az volt a legnagyobb bajom, hogy ezt nem tudták meghatározni. Próbáltuk jobban erősíteni bennük, hogy a problémát határozzák meg, amire a választ keresik.” (A)

Fontos-e, hogy egy projekt innovatív megoldással szolgáljon a probléma kezelésére? Megoszlanak a vélemények, bár ennek oka az innováció fogalmának különböző értelmezésében keresendő.

„10 éve innovatív projekteket nyújtanak be a szervezetek, már minden innovatív elem be lett építve a projektekbe. Ha a korábban megvalósított projekteknek a jó gyakorlatait át lehetne venni, nem feltétlenül újat kitalálni, olyat, ami működik és a helyi adottságokra lehet formázni, akkor jobban működne, mint a folyamatosan innovatív elemekkel tarkított projektek tömkelege. Szerintem több innovációt már nem lehet beépíteni ezekbe a projektekbe.” (C)

„A probléma az azért áll főt, mert nem sikerült az eddigi megoldásainkkal felszámolni. Tehát akkor csak el kell gondolkodni, akkor csak kell ott lenni valami újszerű megközelítésnek, módnak, és ez nem csak azért van, mert divat. Azt szoktam mondani, hogy próbáld meg úgy megírni a pályázatodat, hogy egy szakértő, vagy egy döntési helyzetben lévő, aki azt olvassa, az érezze meg ennek a másságát.” (A)

Van úgy, hogy a pályázati kiírások eleve korlátokat szabnak az ötletek szabad szárnyalásának.

„Tudni kell, hogy a foglalkoztatási projektek nagy többségénél van egy szolgáltatási kosár, amiből lehet válogatni, attól eltérni nem lehet. Hogy ki mennyit vállal belőle, az rá van bízva, a pontozási rendszer meghatározza, hogy mi a minimális követelmény.” (B)

A projekt fontos ismérve a mérhetőség. Ez úgy történik, hogy az elérni kívánt célokat mutatószámokkal, úgynevezett eredményindikátorokkal számszerűsítjük. Ezek a mutatók a projekt konkrét céljaira vonatkoznak, de mint korábban említettem fontos vizsgálni a projekt illeszkedését az adott ágazati stratégiához. Az ilyen összefüggéseket hosszú távú vagy stratégiai céloknak nevezzük, a projekt hozzájárulását ezekhez hatásindikátorokkal mérjük (Görög 2003). A projekttervek forrásokért való versengésében ezeknek az indikátoroknak kulcsszerepe van. Mind a megrendelői, mind a megvalósítói oldalon ezért sokan az eredmények bővületében élnek, a kevésbé mérhető hatásokra kevés figyelem irányul.

„Szerintem ma még sok pályázó mindig nem tud különbséget tenni az eredmény és a cél között. Egy idő után – mert azt láttam, hogy ez a tendencia - 2005 környékén már mi sem a cél, hanem az eredmény oldaláról kezdtünk el gondolkodni.” (A)

Előfordul olyan eset is, amikor nem is lehet (a stratégia szempontjából) mérhető hatást produkálni.

„Ha nincs felvevőerő a munkaerő-piacon, akkor hiába a legjobb szándék, hiába próbálunk meg mi tudást, szakmát adni a fiatalok kezébe, hiába próbáljuk meg úgy felkészíteni az álláskeresőket a munkakeresésre, ami esetleg hatékonyabbá teszi őket, ez egy mókuserék. Mert mindig, ha valakinek a helyére kerül be az általunk felkészített álláskereső, akkor legközelebb az fog idejönni, akinek a helyére bekerült. Tehát tartós változás sajnos nem tapasztalható.” (B)

Az indikátorok teljesülése önmagában tehát nem jelent sikert is. De nem csak ebben az esetben marad el az elvárt hatás. Van úgy, hogy a hozzáférés lehetősége nem egyenlő mindenki számára.

„Én azt látom, hogy nagyon sok projektmegvalósító a célcsoporti elvárásoknak megfelelően, de lefölözve azt, a legjobbaknak nyújtja a szolgáltatásokat, ami alapján nem biztos, hogy azt a célt éri el, amiért a pályázati kiírás megszületett, hogy tegyük fel azt a hátrányos réteget segítse, akinek erre valóban szüksége lehet. A foglalkoztatási témáknál is nagyon magas indikátormutatók vannak, amiket teljesíteni a gazdasági környezet figyelembevételével nehézkes. Ezek nincsenek összhangban sok esetben a valósággal. Ahhoz, hogy a pályázó az indikátorokat teljesítse, ahhoz, hogy időben teljesítse, ahhoz ez a lefölözés működik még most is.” (C)

Ha a szervezet vagy intézmény által elért célcsoport nem növekszik, a bevontak esetében alig-alig mutatható ki életminőség-javulás, fejlesztés, így fennáll annak a veszélye is, hogy konzerválják a jelenlegi hátrányos helyzetet, problémát.

A következő problémakör a tevékenységek tervezésénél jelentkezik. A szociális projektek tervezésénél nagy hangsúlyt fektetnek a szakmai tartalomra, ellenben az ezt támogató kiegészítő projekttevékenységekre, például a marketingre kevésbé.

„Aki már részt vett ilyen programokban, az már kapott egyféle rálátást, viszont kívülállóként csak ezeket a bizonyos emlékeztető, meg tájékoztató táblákat látja az ember, és itt a számok mögött nem mindig látszik a teljesítés. Akinek nincs rálátása a projektekre, azok máshogy állnak hozzá, és máshogy látják ennek a hasznosulását.” (C)

A jelenség egyik oka a már említett alulfinanszírozás és a társadalmi problémák növekvő mérete, emiatt az a nézet alakult ki, hogy minden forrást a szakmai feladatok kapacitásnövelésére kell fordítani. A másik ok pedig a már szintén említett szemléletmód, ami nem csak a megvalósítókra, hanem a társadalomra is jellemző, miszerint nem erkölcsös a szociális célú forrásokat holmi úri huncutságokra fordítani.

„Vannak olyan szervezetek, akik a szakmai tevékenységüket nagyon magas színvonalon látják el. Mivel nincs főállású munkatárs, nem tudják, és nem is akarják tudomásul venni, hogy jogszabályok vonatkoznak rájuk, egyszerűen csak azokat a szolgáltatásokat szeretnék nyújtani a célcsoportjuk számára, amiben jók, mindenféle dokumentáció nélkül. Ők még a legkisebb pályázatra is úgy tekintenek, mint egy valós veszélyre.” (B)

Mivel, ahogy korábban már utaltam rá, a szociális projektek leginkább pályázati forrásból finanszírozódnak, a pályázati rendszerek problémái is visszahatnak a projektek sikerességére. A pályázati kiírások az elmúlt években elég hektikusan jelentek meg, ami szintén hátráltatja az alapos tervezést. A pályázók nem tudnak előre tervezni, a megjelenés után pedig a szoros határidők miatt (általában egy hónapot biztosítanak a beadásra) már nincs mód alapos igényfeltárára.

„Sokszor csúsznak a rendszerek, egy projekt is egy rendszer eleme, és ha annak a rendszernek egyetlen eleme csúszik, akkor a projekt is csúszik, és a legtöbb esetben azt tapasztaljuk, hogy már nem az valósul meg, amit eredetileg terveztek.” (A)

De csökken az innovációs potenciál is, hiszen ugyanezen oknál fogva a korábbi, „jól bevált” tevékenységek dominálnak a programban. Speciális eset, amikor a beadási határidő előtt nem sokkal egy pályázati író cég keresi meg a megvalósítókat azzal, hogy van egy kidolgozott projektterve. Ilyenkor gyakran 10-15, a célterület kivételével szinte szóról-szóra megegyező pályázat kerül benyújtásra, amely egyáltalán nem tud

alkalmazkodni a helyi sajátosságokhoz. Ezek a projektek csupán a működési feltételek fenntartására koncentrálnak, ezen túl új értéket nemigen teremtenek.

„2006. tájékan módomban állt ROP-os pályázatokat értékelni, és amikor azzal szembesül az ember, hogy az ötödik pályázatot olvassa, és ugyanaz, csak éppen a genothermát nem ugyanúgy írja, vagy más ilyen kicsi árnyalatnyi különbségek vannak, akkor azt mondtam magamnak, hogy ez egy szélhámos világ. Ilyenkor legszívesebben azt mondanám a támogatónak, hogy egyiket se kellene támogatni, mert nem lehet tudni, hogy az öt projektből mégis melyik az az egy igazi.” (A)

Evidensnek tűnik, hogy csak olyan projektekre biztosítsunk forrásokat, amelyek valós igényekre alapulnak. Az igény lehet belső (a szervezet/intézmény egészének vagy termékeinek és szolgáltatásainak fejlesztése, újrapozicionálása) illetve külső (fogyasztói szokások, elvárások változása, társadalmi problémák, gazdasági válságok). A pályázati rendszerek sokszor mégsem ezt értékelik, hanem kizárólag az eredményindikátorokra koncentrálnak. Ezért a forrásokért folyó éles verseny túlvállalásra készíti a pályázót (néhány esetben maga a kiírás eleve irreális magas indikátorokat vár el). Ezzel borul az egyensúly, például azzal, hogy a meglévő humán és infrastrukturális erőforrások nem elégségesek a megnövelt mutatók teljesítésére, ezért külső szakembereket kell felfogadni, ingatlanokat és eszközöket kell bérelni.

Egyre gyakrabban fordul elő az is, hogy az irreális indikátorokat a külső pályázatíró vállalja be, mert az ő elsődleges érdeke, hogy nyerjen a pályázat.

„Ha külső szervezet készíti el, azt a fajta egyeztetést szükséges megtenni a pályázó és a szervezet között, hogy ne a külső szervezet által a c meghajtón tárolt anyagok ctrl+c, ctrl+v-vel kerüljenek be a pályázatba, hanem valóban előzetes egyeztetések alapján, felméréseket követően, az igényeknek megfelelően készüljön el a projektterv. Sok esetben a pályázó nem tudja saját maga elkészíteni, mert ideje nincs rá, humán erőforrása nincs rá, szakmai ismeretekkel nem rendelkezik.” (C)

Az információhiányt az is okozhatja, hogy a szervezet addig ismeretlen területre kénytelen lépni.

„Amíg működési támogatások hiányában sok szervezetnek a fenntartását is projektekből kell megoldani, addig nem tud várni arra, hogy a számára legmegfelelőbb projektet kiírják, hanem ami van, arra kell pályázatot benyújtania, és azt megvalósítania. Ez viszont a kiemelt feladatiról valószínűleg elveszi az energiát, vagyis azzal nem fog tudni foglalkozni.” (C)

De nem csak a szervezetek lehetnek türelmetlenek, hanem a célcsoport-tagok is.

„Nem tudnak várni, bizonyos körülmények miatt nekik azonnal forrás kell, adott esetben egy meghirdetett munkaügyi képzésnél, ahol kapnak képzési támogatást, nem fognak úgy dönteni, hogy várok bizonytalan öt-hét-tíz hónapot arra, hogy talán egy olyan szakma kerül a kezembe, amellyel munkához is jutok. Ők azonnal próbálnak meg bevételhez jutni, és nem fognak várni, és ezért meg is értem őket.” (B)

A pályázati rendszerek működtetése sem olcsó, és mivel ugyanannyi munkaórát jelent egy kétmilliós és pályázati támogatás rendeltetésszerű felhasználásának ellenőrzése, mint egy harmincmilliósé, a hatékonyság jegyében emelkedik a minimálisan elnyerhető támogatás összege, ami szintén az indikátorok – egyes esetekben egyáltalán nem indokolt – emelkedéséhez vezet.

A megvalósítási szakasz egyes problémái ugyancsak az előző szakaszok problémáinak okozataiként állnak elő. Ezek közül is első helyen állnak a projektmenedzsment nem megfelelő ellátásából adódó problémák.

„Sok esetben lehet azt hallani, és látni, hogy mivel a pályázatírásra nem lehet költséget elszámolni, a külső szervezet a projektmenedzsmentért cserébe írja meg a pályázatot. De előfordul, hogy a pályázatíró nem tudja azt napi szinten ellátni, ekkor nehézségek lehetnek, időcsúszások vannak, kifizetések nincsenek benyújtva, végül nem tudják lehívni a teljes támogatást.” (C)

A finanszírozó és a közreműködő szervezeteknek sincs folyamatos kapacitása az ellenőrzésre, így a hibák későn derülnek ki, nincs lehetőség a segítségnyújtásra.

„Mivel nem volt értékelés, egy projekt megvalósulásának a végigkövetése, a támogató részéről szerintem eseti jellegű volt, mi magunk is 1 %-ot monitoroztunk le, ennyi volt meghatározva.” (A)

Néha még a kötelező feladatok ellátása is problémás.

„Amit látok a pályázó részről, hogy kevésbé megy gördülékenyen az ügyintézés, az elszámolás, a közreműködő szervezettel való kapcsolattartás.” (C)

Akad olyan eset is, amikor a menedzsment már annyira „profí”, hogy az sem kedvez a hatékonyságnak.

„Vannak, akik csak a pénzt látják a projektekben. Próbálják valahogy lepapírozni a tevékenységeket, nyilván megvalósítják, ami szükséges, amit nagyon néznek, de rengeteg pénz megy el olyan felesleges dolgokra, aminek nincs valós hatása.” (B)

Az értékelésre pedig, mivel erre már nincs finanszírozás, kevés figyelem fordítódik. Így visszajutunk a hatásvizsgálatok hiányához, illetve a fenntarthatóság, jelen esetben inkább a fenntarthatatlanság kérdésköréhez.

„A fenntartás a projekteknél arról szól, hogy évente beküldenek egy fenntartási jelentést, de nem ez kellene legyen a fenntartás. Hosszabb távú projekteknél már kialakulhatna az a munkáltatói kapcsolatrendszer, ami segítheti, hogy ezek a tevékenységek, ha nem is ugyanolyan számban, de megfelelő minőségben és egyfajta rendszerességgel működhessenek.” (C)

A hatásvizsgálatok hiánya nem csak a projektek, de a programok fenntarthatóságát is gyengítheti.

„Amit mi gondoltunk, hogy egymásra épülnek ezek a programok, azt a politika pillanatnyi érdekei felülírták. Például, ha kevesebb lett a forrás, azt mondta, hogy érzi ő ennek a fontosságát, de most ebben a helyzetben inkább más kellene támogatni. Ilyenkor elhálnak olyan folyamatok, mint például a települési ifjúsági programok, amit elindítottunk a települések nagysága szerint, és úgy gondoltuk, hogy ezt a támogatást növelni is kellene, hogy harmadik évre már ne csak az 1000 fő alatti települések kapjanak, de végül a települési ifjúsági munkával a nagyvárosokat már nem is értük el.” (A)

Érdeemes megvizsgálni a projektmegvalósító személyzetet – a jelenlegi projektosztályt is. A projekt-team tagjainak - a feladatok sokrétűsége miatt - sokféle, különböző kompetenciával, ismerettelés szaktudással kell rendelkeznie. A szociális projekteket megvalósító szervezeteknél általában a piacnál jóval alacsonyabb alacsony bérszínvonal nem vonzza a pénzügyi, marketing vagy jogi szakembereket, tehát ilyen humánkapacitás ritkán érhető el helyben, de az alulfinanszírozottság miatt arra sincs forrás, hogy külső szakembereket is vonjanak be a tervezésbe, csak a finanszírozott lebonyolítási szakaszban tudnak bekapcsolódni. Pedig a projektek innovációját sokszor pont az adja, hogy a projekt team tagjainak különböző tapasztalatait, szakértelme, és szemlélete szinergiákat hoz létre.

„Mivel az alapvető működési feltételei nincsenek meg, a szakembereket épp ezért nem tudják megtartani, ami két-három év alatt kialakult, azt lehet újjáépíteni.” (C)

Végül a megvalósítási szakaszban az jelenthet problémát, hogy a szervezeti struktúra és kultúra nem „projektbarát”. A lineáris és funkcionális szervezeti modellek, megspékelve merev hierarchiával és autokratikus vezetési stílussal – amelyek eléggé jellemzőek a hazai intézményhálózatra – nehezen, vagy egyáltalán nem tudnak támogató környezetet biztosítani a projektnek.

- A projekt ugyanis meghatározott (általában rövid távú) időtartamú, a megvalósításra szerveződött csapat (munka)szerződése határozott idejű, ezáltal kevésbé kiszolgáltatottak a munkáltatónak.
- A szervezetten belül a projektnek (projektmenedzsmentnek) teljes körű autonómiát kell biztosítani.
- A projektmenedzsmentnek illetve a projekt szakmai irányításának széleskörű menedzsment- és ügynevezett helyi tudással - jelen esetben a szervezet mutatóinak közel teljes körű ismeretével - kell rendelkeznie a sikeres munkához, de ezen adatok szabad elérése nem jellemző az ilyen típusú szervezetekre.
- A projektmenedzsment és a szervezet operatív vezetése között konfliktusok alakulhatnak ki (például likviditási problémák esetén), egy merev hierarchikus rendszerben ezek a helyzetek nehezen kezelhetők.
- Az előbbieket követve látható, hogy a projekt irányítás bizalmi feladat, egy ilyen szervezetben a felső vezető bizalma legfeljebb a legközvetlenebb (vezető) munkatársai körére terjed ki, akik emiatt már általában eleve túlterheltek, így nem tudnak megfelelő időt és energiát fordítani a projektre, ez pedig annak hatékonyságát és sikerességét veszélyezteti.
- Megoldást jelenthet ilyenkor külső szakember megbízása a projekt irányításával, de ebben az esetben általában hiányozni fog a bizalmi tőke, és a szervezet vezetése (az ügynökélmélet alapján) vagy széleskörű ellenőrző rendszert épít ki, vagy a szerződésben közvetlen és részletesen szabályozzák a projektmenedzser viselkedését az egyes szituációkban, illetve az ettől eltérés esetén alkalmazott szankciókat. Az első esetben jelentősen megnőhetnek a kiadások, ettől csökken a projekt hatékonysága, a második eset pedig kontraszelekciót eredményezhet, hiszen a merev szabályok miatt nem fogja elvállalni a feladatot az, aki erre alkalmas lenne, illetve megfordítva: az fogja elfogadni a megbízást, aki nem alkalmas igazán a feladatra.

Egyrészt tehát nem biztos, hogy a szakma professzionalizálódása a szociális projektek esetében minőségi javulást okoz a projektszemélyzet körében.

„Ami a legnagyobb különbség, hogy visszaemlékezve, amikor ez a gondolkodásmód, ez az új megközelítés elindult, akkor volt ebben egy küzdelmi folyamat, hogy megértsük. Most azt látom, hogy ez a küzdelem nincs. Azt nem tudom, hogy mögötte ez magabiztosság-e, vagy csak egyfajta sodródás. [...] Az, amit az elmúlt időben érzünk, hogy az embernek az a jó képessége, hogy felelős vagyok valamiért, az eltűnt. Lassan azt gondolom, hogy egy projektben sem vagyok felelős.” (A)

Másrészt a projektosztály tagjának lenni jelenleg még sok esetben nem vonzó.

„Mivel én 10-12 éve projektekben dolgozom, nekem nem okoz problémát az, hogy valami csak 18 hónapra szól. Viszont azt látom, hogy sok esetben ez egy olyan rövid táv, amit az emberek nehezen tudnak bevállalni, hogy az nehézséget jelent, hogy mi lesz 18 hónap múlva.” (C)

A bemutatott problémátípusok természetesen nem minden projekt esetében jelennek meg, és természetesen nem egyszerre. Mivel ezekre vonatkozóan még nem készültek hatástanulmányok, így az egyes problémák nagyságrendjét, előfordulási gyakoriságát csak megbecsülni lehet. Mindenesetre sokatmondó, hogy a humán erőforrás-fejlesztésre az elmúlt 10 évben fordított százmilliárdos nagyságrendű forrás ellenére számottevően nem javultak a statisztikai adatok sem az egészségügyi állapot, sem a kompetenciaalapú oktatás, sem a munkanélküliségi adatok tekintetében. A sjöblomi modellre visszautalva ez azt is jelentheti, hogy a hazai szociális projektek esetében dominánsak a szimbolikus politikai és konfliktuscsökkentő jellegűek, és ritkák az igazán innovatívok.

Összegzés

A bevezetőben azzal kezdtem, hogy a projekttesedés egyre jobban meghatározza a mindennapi életünket, ezért fontos az alkalmazkodás a megváltozott környezethez. Mint láttuk, amellet, hogy természetesen a projekttesedés is, mint minden változás, új egyenlőtlenségeket teremt, hordoz rendkívül sok értéket. Minél inkább megértjük ennek a projekt-világnak a törvényszerűségeit és összefüggéseit, annál inkább a magunk és közösségünk javára tudjuk fordítani ezeket az értékeket és eredményeket. Egyelőre erre még nem vagyunk teljes mértékben felkészülve. A bemutatott problémátípusok között egyaránt találunk a kiírókra, a közreműködő szervezetekre és a megvalósítókra is érvényeseket, sőt egyelőre a társadalom és intézményei sem mindig értelmezik helyesen a projekttesedés kihívásait. Így a projektosztály felemelkedésére még egy kicsit várunk kell. A problémák megoldására viszont minél előbb sort kellene keríteni, s akkor talán a mainál hatékonyabban lehet alkalmazni a projekteket, akár a társadalmi problémák megoldására is. Erről is szólnak a projekt dilemmák.

„Igazából valós társadalmi problémákon mi nem tudunk segíteni, emberi sorsokon tudunk segíteni, nyilván lehetnek nagyobb álmunk, akár az ifjúsági, akár a munkaerő-piaci tevékenységek keretében, de látnunk kell a saját kereteinket, azoknak kell segítenünk, akik megkeresnek minket a problémáikkal. Arra törekszünk, hogy a helyi vállalkozói szektorral együttműködve próbáljunk meg változásokat elérni, de az önkormányzat együttműködése nélkül nem megy. Tehát az kellene, hogy a három szektor együttműködjön, és közös irányba tolja a szekeret, e nélkül csak eseti kezeléseket tudunk eszközölni.” (B)

Irodalom

- Czibere Ibolya – Kovách Imre (2013): Projekt dilemmák. In: Czibere Ibolya - Kovách Imre (szerk.) Fejlesztéspolitika - Vidékfejlesztés, Debrecen, Debreceni Egyetemi Kiadó
- Czibere Ibolya (2013): Projektek a szervezetekben. In: Czibere Ibolya - Kovách Imre (szerk.) Fejlesztéspolitika - Vidékfejlesztés, Debrecen, Debreceni Egyetemi Kiadó
- Czibere Ibolya – Kovách Imre (2014): Projektcsíptett gazdaság, fejlesztéspolitika és közigazgatás. In: Csoba Judit (szerk.): Kopogtatás nélkül – Szociológiai tanulmányok Szekeres Melinda 70. születésnapjára. Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen
- Egri Imre (2010): Pályázatírási alapismeretek, projektmenedzsment. Nyíregyházi Főiskola, Nyíregyháza
- Giddens, Anthony (2008): Szociológia. Budapest, Osiris Kiadó
- Görög Mihály (2003): Általános projektmenedzsment. Budapest, Aula Kiadó
- Huszár Tibor – Somlai Péter (1993): Szociológiatörténeti szöveggyűjtemény. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó
- Kolosi, Tamás (2000): A terhes babapiskóta. A rendszerváltás társadalomszerkezete. Budapest, Osiris. Kiadó
- Kovách Imre (2013): A felemelkedő projektosztály In: Czibere Ibolya - Kovách Imre (szerk.) Fejlesztéspolitika - Vidékfejlesztés, Debrecen, Debreceni Egyetemi Kiadó
- Mészáros Tamás (2002): A stratégia jövője - A jövő stratégiája. Budapest, Aula Kiadó
- PMBOK® Guide (2006): Projektmenedzsment útmutató. Budapest, Akadémiai Kiadó
- Sen, Amartya: A szegénység mint a képességek hiánya In: Sen, Amartya: A fejlődés mint szabadság. Európa Könyvkiadó, Budapest, 2003
- Stefan Sjöblom (2013): Bevezető: A projektcsíptett közszféra felé – A projektcsíptés jelensége In: Czibere Ibolya - Kovách Imre (szerk.) Fejlesztéspolitika - Vidékfejlesztés, Debrecen, Debreceni Egyetemi Kiadó
- Verzuh, Erik (2006): Projektmenedzsment. Budapest, HVG Könyvek
- Weber, Max (1987): Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai. I. KJK, Budapest