



# Tervezéstől a projektek megvalósításáig

Kovács István Vilmos  
Nemzeti Fejlesztési Ügynökség

2007. szeptember 10.

# Hogyan működött a közigazgatás?

- Agyonszabályozott
- Szegmentált
  - szervezeteiben
  - folyamataiban
- Hektikus célok
- Homályos sikerkritériumok
- Túlzottan hierarchizált
- A vezetői hatáskör és szakértelem ellentmondásai
- A munkatársak béke-motiváltak
- Alacsony kooperáció
- A folyamatok lépegetőek, szaggatottak

# Milyen ügyeket intézünk?

## ■ Ad hoc feladatok

- Képviselői kérdésre válasz, beugrás hiányzó kolléga szerepkörébe, sajtó szereplés

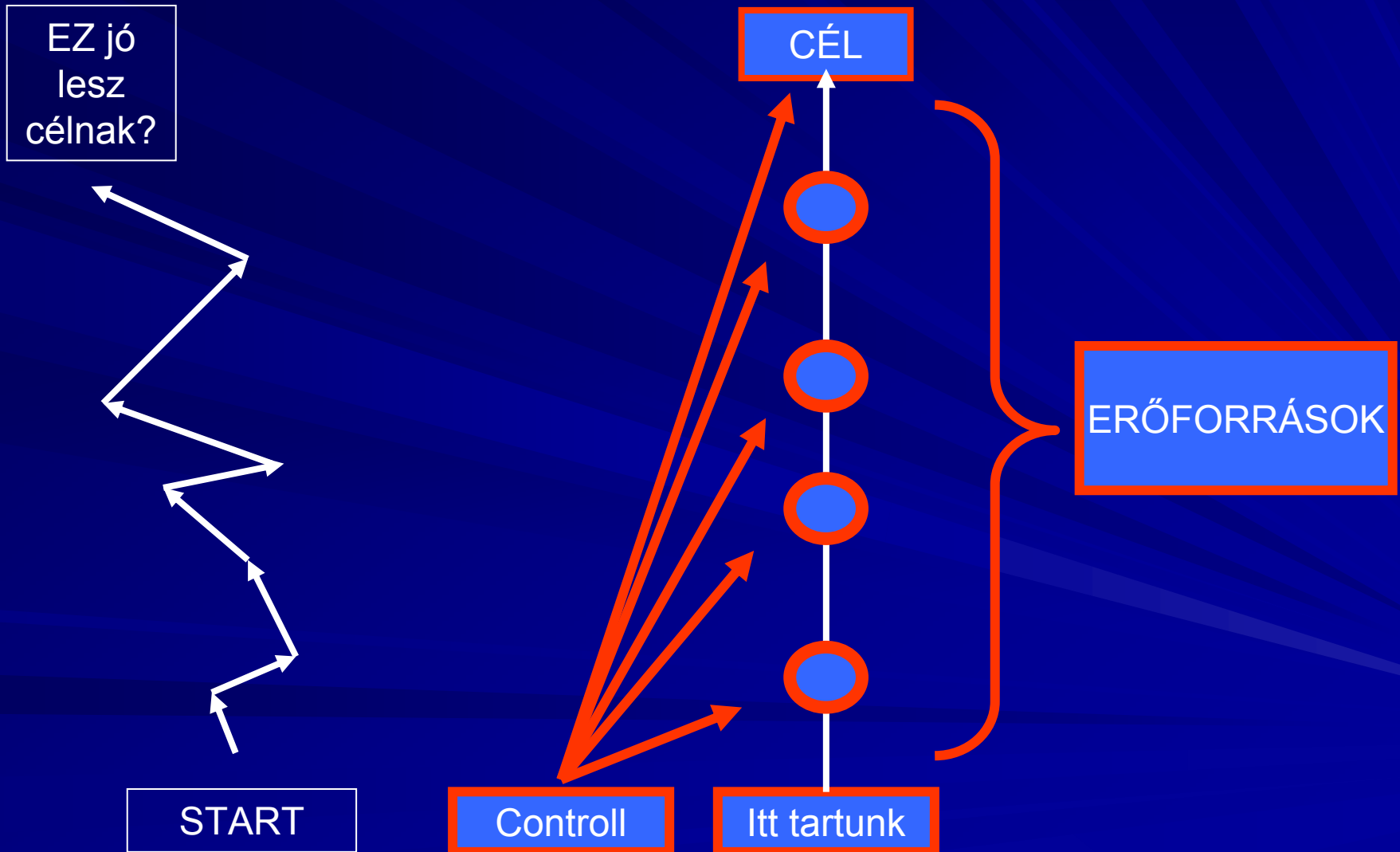
## ■ Ismétlődő - folyamatszerű feladatok

- Kodifikáció, szerződéskötés, pénzügyi tervezés, konferencia-részvétel, postázás

## ■ Projektek

- Beruházások, átfogó stratégiák elkészítése, fejlesztési programok lebonyolítása, kommunikációs vagy egyéb közcélú kampányok lefolytatása

# Folyamatok régen és majd



# Kormányzási kihívások

## **Az államigazgatás megújítása**

- Létszámcsökkentés (hatékonysági várakozás)
- Minőségelvárások (teljesítményértékelés)
- Reformok
- Fejlesztések
- Fogékonyság az üzleti kompetenciák és szervezeti megoldások iránt

# Mi a változás motorja?

## FELADATOK

- EU csatlakozás
- PHARE projektek
- Fejlesztéspolitika
  - Strukturális és kohéziós alapok
- IKT
- Reform kényszer

## MÓDSZEREK

- SWOT analízis
- Tervezési módszertan
- Log-frame tervezés
  - Problémafa-célfa
- Projektciklus -management
- Balanced Score Card
- Indikátorok - értékelés

# Gátak

- Szabadság vagy eredményesség
  - Pszichológiai gátak
- A támogató tudás hiánya – tényekre alapozott politika
- Az eltérítő erők hatalma
- Menedzsment képességek – hiánya
  - Stratégiai képességek
    - Reális ön-helyzet-kép, célkijelölés, célhoz vezető út meghatározása
  - Megvalósító képesség
    - motiváltság, fókuszáló képesség, kitartás, nyitottság, csapatmunka
  - Technológiai fogékonyság
    - IT, műszaki technológiák, menedzsment módszeresség (projekt-módszer, minőségbiztosítás, szervezet-fejlesztés, tudásmenedzsment)
- Szigetszerű képzések



# A fejlesztéspolitika

- Változásmenedzsment a közjó érdekében
- Stratégiai megközelítés
- Normatív tudásháttér igényével lép fel
- A politika – köz/szakpolitika kapcsolata tisztázandó
- Intézményesült felelősségeket kíván
- Külső, belső szaktudást generál
- Mérhető, számonkérhető



# Kockázatok

- Abszorpciós kockázat
- Helyettesítő hatás
- Piactorzító hatás
- Árfelhajtó / inflációs (elinfláló) hatás
- Fenntarthatósági kockázat
- A nem szándékolt hatások kockázata

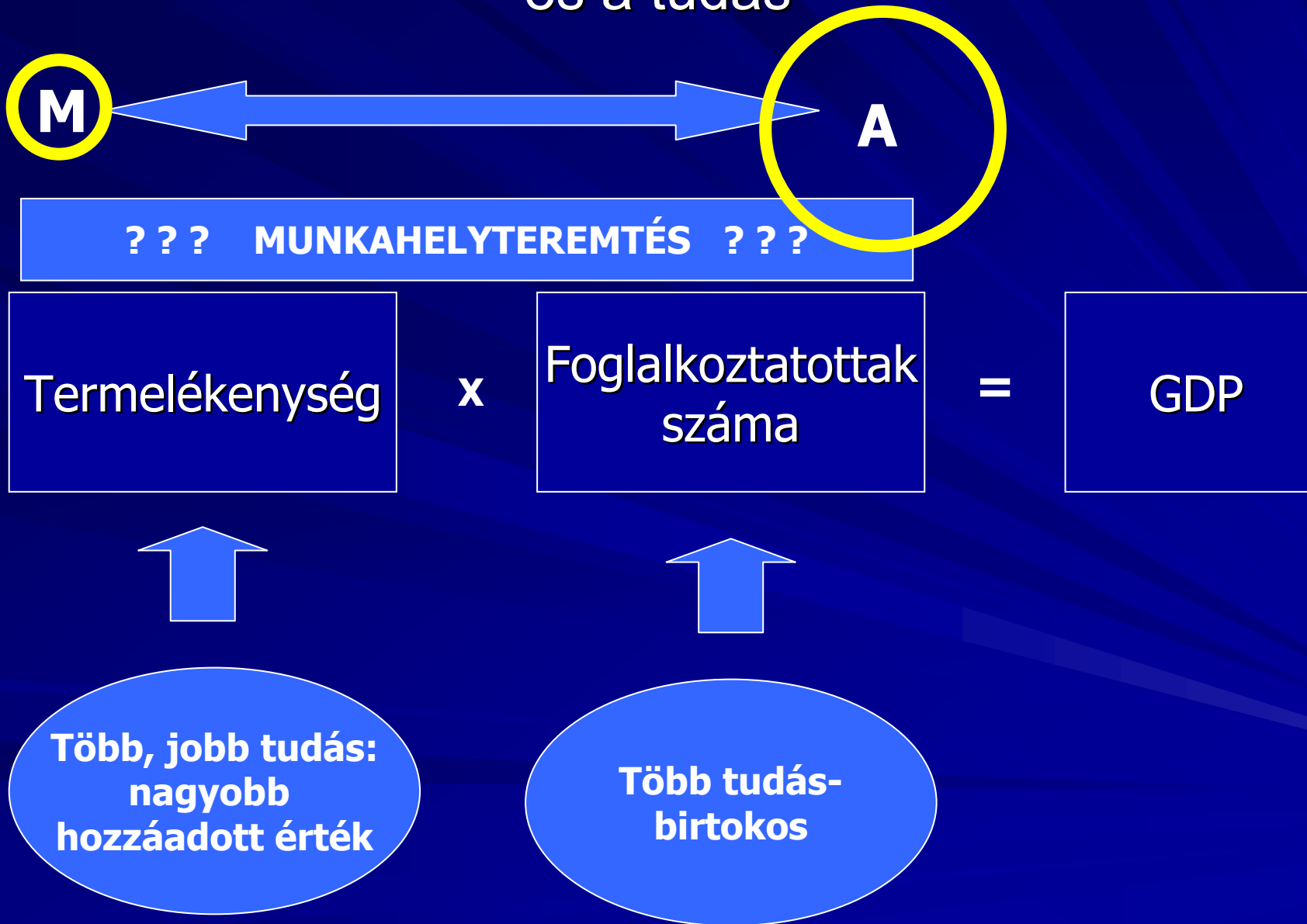
# Az ÚMFT projektjei

- Az Új Magyarország Fejlesztési Terv
  - 7000 Md FT
- 15 Operatív Program
  - 7 ágazati
    - Gazdaság
    - Környezet-energia
    - Közlekedés
    - Humán és humán infra
    - Államreform és e-közigazgtás
  - 7 regionális
  - 1 a végrehajtás támogatására
- Nagy ügyek
  - Zászlóshajó projekt-együttesek (kb.20)
  - Kiemelt projektek (100-as nagyságrend)
- Pályázatok (sok 10.000)

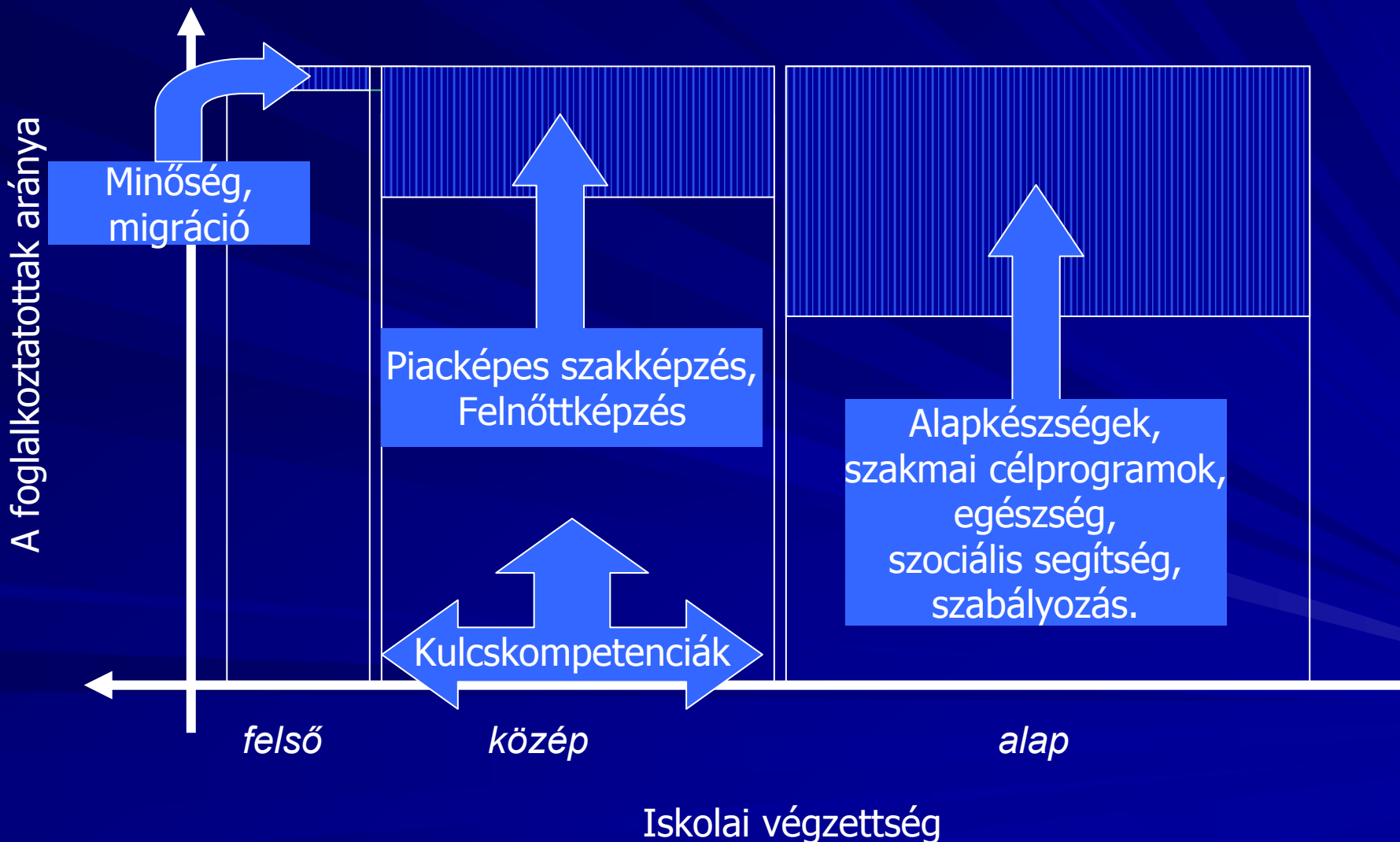
# Átfogó célok

- Foglalkoztatás bővítése – felzárkózás az EU foglalkoztatási mutatóihoz
  - foglalkoztathatóság és aktivitás javítása
  - munkahelyteremtés
  - munkaerő-piaci környezet fejlesztése
- Tartós növekedés – GDP az EU átlag fölött nőjön
  - magas hozzáadott érték
  - gazdaság bázisának szélesítése
  - üzleti környezet fejlesztése

# A gazdaság teljesítményének növelése és a tudás



# Hol van az utánpótlás?



# Horizontális célok

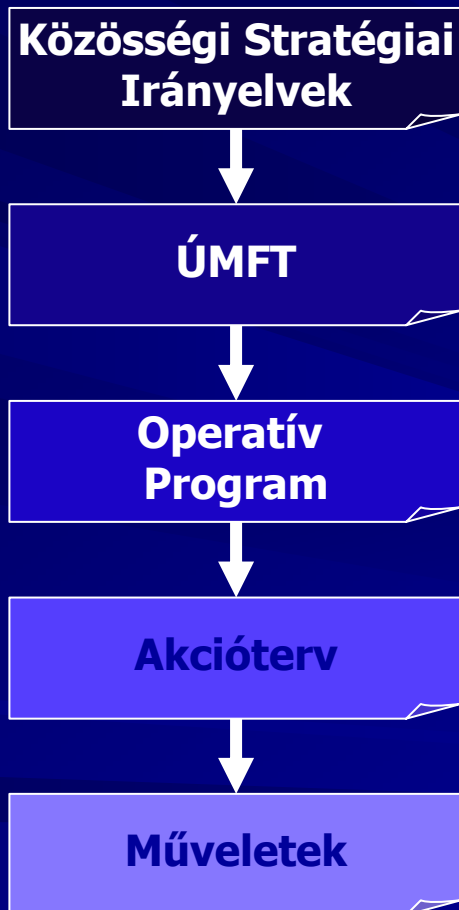
## ■ Fenntarthatóság

- környezeti
- gazdasági (mikro és makro)
- társadalmi (megújulás, biztonság)

## ■ Kohézió - esélyteremtés

- területi különbségek csökkentése
- társadalmi (esélyegyenlőség, igazságosság)

# Stratégiai tervezés – programozás -projektmenedzsment



Tagállamokkal való konzultáció alapján EU Bizottság dolgozza ki

Tagállam dolgozza ki, EU Bizottsággal konzultálva

Tagállam dolgozza ki, EU Bizottságnak jóváhagyásra benyújtja

OP kibontása – meghatározza a pályázat nélkül támogatandó kiemelt projekteket, a várhatóan kiírásra kerülő pályázatok feltételrendszerét. A Monitoring Bizottság megtárgyalja, a Kormány hagyja jóvá, az NFÜ (irányító hatóságok) és a nevükben eljáró közreműködők hajtják végre.

- Akciótervben kijelölt kiemelt projektek,
- Akciótervben meghatározott feltételek szerint kiírt pályázatok
- Akcióterv alapján támogatott kisprojekt és KKV fejlesztési alapok



# A támogatás típusok



KORMÁNYDÖNTÉS = miniszterek, régiók javaslatára az akciótervben. Spec. eset: régióhoz decentralizált előirányzat = régió dönt. Indikatív lista is lehetséges: ezek között később NFÜ dönt.

Akciótervben leírt célcsoportnak NFÜ pályázatot ír ki. Szakmai bíráló alapján nyertesekről NFÜ DÖNT, támogatás érkezési sorrendben

Akcióterv szerinti célcsoportnak NFÜ pályázatot ír ki. Szakmai bíráló alapján NFÜ DÖNT.

Régió, önkormányzat, vagy civil szervezet által kezelt pályázati alap. Az alap a támogatásáról az NFÜ DÖNT. Az alapra beadott pályázatokról az ALAP KEZELŐJE DÖNT, NFÜ által jóváhagyott eljárás alapján. („global grant”)

Vállalkozástámogatás kereskedelmi társaságok (bankok és alap-kezelők) bevonásával.

# Standard programozási módszerek

- Igényalapú vezérlés
- Bázis szemlélet

---

- SWOT analízis
- Log-frame tervezés
  - Stakeholder elemzés
  - Problémafa, célfa
  - Tevékenységek meghatározása
  - Indikátorok kijelölése (output-eredmény-hatás)
  - Előfeltételek meghatározása
- Projektciklus menedzsment
- Hatásútvonal-elemzés
- Kockázatkezelés

# A logikai keretbe foglalt projekt elemek összhangja



Ha megvalósulnak az eredmények és a feltételezések igaznak bizonyulnak, akkor a projekt cél teljesülni fog.

# Hatásútvonal logika



# Társadalmi problémák és a válasz: Zászlóshajó projektek

- Válasz egy kirívó problémára;
- Tiszta eredmény, érezhető az emberek számára;
- Integrált kormányzati beavatkozások;
- Harmonizált akciók/források néhány OP-ból

Programozási logika

Tervezési logika

		Operatív programok					
		OP1	OP2	...	...	...	OPn
ZH1			X	X			X
ZH2		X		X	X		X
ZH3		X	X		X	X	
ZH4				X		X	

# Komplex zászlóshajó programok

Példák:

- Hátrányos helyzetű kistérségek felzárkóztatása
- Fejlesztési pólusok
- Kis- és közepes vállalkozások komplex fejlesztése
- XXI. századi iskola - Gyermekesély
- Balaton egész éven át
- Pécs – Európa Kulturális Fővárosa
- Akadálymentes Magyarország

# Ex-ante projekt értékelések

- Alternatívák elemzése
- Költség-haszon elemzés
- Kockázat-elemzés
- „Stakeholder”-elemzés
- Intézményi feltételek elemzése
- Környezeti hatástanulmány
- Műszaki leírás



# A fejlesztések intézményrendszere



# Intézményrendszer - Irányítás

## ■ **Operatív Program (OP) Irányító Hatóságai(IH)**

- Adott programok végrehajtásának, célok elérésének biztosítása
- Ellenőrzés, nyomonkövetés

## ■ **Közreműködő Szervezetek (KSZ)**

- Lehetnek állami vagy magánszervezetek
- Széleskörű pályázatkezelés

# ■ OP Monitoring Bizottságok

- Támogatások felügyelete
- OP-IH-k ellenőrzése
- Évente legalább kétszer ülésezik
- Átfogó célok eredmények nyomon követése
- Szükséges módosítások meghozatala