



BELSŐ

PROJEKTMONITORING ÉS -ÉRTÉKELÉS

A dokumentumot készítő szakértő neve:	Lökkös Attila
A pályázat EMIR azonosító száma:	HEFOP-4.2.1-P.-2004-10-0107/4.0
Kedvezményezett neve:	Kriziskezelő Központ
Kedvezményezett címe:	8000 Székesfehérvár, Sörház tér 3.
Projekt címe	Nappali Szolgáltató Centrum építése

1. Projektmonitoring, ellenőrzés és értékelés¹

A projektek végrehajtása során a felelős projektmenedzsmenst gondoskodik a megfelelő minőségű projektmonitoringról. Monitoring, értékelés és ellenőrzés – három feladatkör gyakran együtt kerül említésre, holott a fejlesztési tevékenységek életciklusában elég jól elkülöníthető szereppel és funkcióval rendelkeznek. A három tevékenység definiálását célszerű olyan módon elvégezni, hogy közben bemutadjuk a közöttük levő különbségeket céljaikban, megvalósulásuk módjában.

- A monitoring folyamatos adatgyűjtésen alapszik, amely alapján a menedzsmenst, a döntéshozók vizsgálhatják a tevékenység előrehaladását a kitűzött célok viszonylatában.
- Az ellenőrzés a folyamatok, tevékenységek állandó felülvizsgálatát jelenti, célja a szabálytalanságok, csalások, visszaélések kiszűrése.
- Az értékelés a projekt egészének áttekintése, célja a tevékenység hatásának vizsgálata a megoldani kívánt társadalmi-gazdasági probléma viszonylatában.

2. Projektmonitoring

A monitoring nem más, mint a projekt tervezése során meghatározott tevékenységek elvégzésének, célok teljesülésének, vagyis végeredményben a projekt megvalósulásának folyamatos nyomon követése. Ennek alapjául az előzetesen kitűzött célok számszerűsítése szolgál. A monitoring tevékenység kulcsa, hogy input, output és eredménymutatók aktuális értékeit a projekt végrehajtói folyamatosan gyűjtsék és elemezzék, lehetőséget biztosítva ezáltal mind a projektmenedzsmenst döntéshozók, mind a támogatást nyújtó szervezetek, donorok számára, hogy rendszeresen egyértelmű jelzést kapjanak a projekt, illetve annak egyes részei aktuális állásáról. Ezen információ birtokában megítélhetik, hogy a projekt az előzetes terveknek, elképzeléseknek megfelelően halad-e, és ez alapján a tervektől való eltérés esetén szükség szerint megtehetik a megfelelő kiigazító lépéseket a végrehajtás, a megvalósítás menetében.

¹ Felhasznált irodalom:

Nemzeti Fejlesztési Hivatal - Strukturális és Kohéziós Alapok Képzéskoordinációs Központ (SAKK) 2004: Az EU pályázatok rendszere és projektmenedzsmenstje.
Összeállította: Ex Ante Tanácsadó Iroda

Fontos kiemelni, hogy a monitoringot a folyamatos adatgyűjtés még nem teszi monitoringgá: ez az adatgyűjtési, megfigyelési tevékenység azáltal válik monitoringgá, hogy ha az ilyen módon rendelkezésre álló információ hasznosul a menedzsment döntések előkészítésében, meghozatalában, vagyis ha döntéstámogató menedzsmentrendszerként alkalmazzuk. Tehát a monitoring elsősorban a menedzsmentet és a döntéshozókat támogató, a projekt eredményes és sikeres megvalósulását elősegítő tevékenység.

Ennek a projektnek a keretében – a külső szakértő által elkészített dokumentumokformák alapján – a projektmenedzser felelős a monitoring alapját képező rendszeres adatgyűjtésért.

3. Projektellenőrzés

Gyakran hasonló jellegű adatokra építve, ámde más céllal folyik az ellenőrzés. Az ellenőrzés feladata, hogy a projektvégrehajtás során biztosítsa a jogszabályoknak, előírásoknak és más kötelezettségeknek való elégtételt, és ezáltal kizárja – kiszűrje, illetve megelőzze – a visszaéléseket, a csalásokat, szabálytalanságokat.

Az ellenőrzés számos területre terjedhet ki. A projektek ellenőrzési rendje magába kell foglaljon pénzügyi, (elszámolási, bizonylatolási, stb.) ellenőrzéseket, de a személyekre, a döntéshozatalra, a hatáskörök megfelelő vonatkozó vizsgálatokat is. Az ellenőrzési rendszernek alapvetően két típusú szabályrendszernek való megfelelést kell folyamatosan vizsgálnia:

- egyrészt a projekt saját belső szabályrendszerének, vagyis azoknak az eljárásrendi, végrehajtási szabályoknak, amelyeket a program kialakítása során vázoltunk fel, vagy éppen a projektünk kapcsán kötött támogatási szerződés rendelkezéseinek;
- másrészt a hazai és közösségi jogszabályok alkotta külső szabályrendszernek.

Míg a monitoring egyértelműen a projektvégrehajtó szervezeteken belül zajlik, annak menedzsment munkáját segíti, illetve e munka részét képezi, az ellenőrzés sokkal inkább megjelenik külső tevékenységként. A szabályoknak, előírásoknak való megfelelés alapvetően a projektmenedzser felelőssége, de annak ellenőrzésére számos külső intézmény jogosult – elsősorban a donorok érdekeinek képviselőiben.

E projekt esetében az ellenőrzést a támogató szervezet (IH) és a Közreműködő Szervezetek (Strapi, FH, MÁK) végzik. Azonban az önmonitorozás rendszerének kialakítása során figyelembe vettük az eljárásrendi és végrehajtási szabályokat, így az önmonitorozás egyben a külső ellenőrzésnek való megfelelést is szolgálja.

4. Projektértékelés

A monitoring és az ellenőrzés a végrehajtáshoz közvetlenül kapcsolódó, operatív jellegű feladatok, amelyek folyamatosan zajlanak, és végigkísérik a megvalósítás egészét. Az értékelés célja ezzel szemben nem a végrehajtási feladatok közvetlen támogatása, hanem a program, projekt egészének megítélése.

Az értékelés tehát a fejlesztési tevékenységet annak célkitűzéseivel, menedzsmentjével és – a megvalósulást követően – eredményeivel és hatásaival együtt egységes egészként kezeli. Számos szempontja mellett az értékelés alapvető kérdése gyakorlatilag minden esetben ugyanaz: hogyan ítéltető meg a projekt a megoldani kívánt társadalmi–gazdasági probléma vonatkozásában?

Az értékelésnek a relevancia, az eredményesség és a hatékonyság kérdéseire kell választ adnia.

A **relevancia** esetében azt kell megítélni, hogy az egyes projektek célja vajon tényleg lényeges, releváns-e a megoldani kívánt probléma szempontjából, ténylegesen orvosolja-e azt, illetve – hiszen az értékelés jellegéből fakadóan gyakran komparatív módon zajlik – hogyan alakul ez a relevancia a problémához kapcsolódó más célokkal, vagy más problémákkal való összehasonlításban.

Az **eredményesség** arra keresi a választ, hogy sikerül-e, illetve milyen mértékben sikerül elérni a kitűzött célokat, míg a **hatékonyság** azt vizsgálja, hogy milyen áron, vagyis milyen ráfordításokkal, erőforrásokkal sikerül e célokat elérni.

Az értékelés további jellemzője – a monitoringgal szemben –, hogy képes a projektet és a környezetét együttesen elemezni. Míg a monitoring eszközzrendszere, adottságai révén elsősorban a projekten belül tud vizsgálandó, addig az értékelésnek lehetősége van a kitekintésre, a projekt értelmezésére és elemzésére a társadalmi-gazdasági környezet viszonylatában. A monitoring továbbá inkább az operatív célok teljesülésére koncentrál, és lehetőségei sem igazán adóttak ahhoz, hogy felmérje a projekt által kiváltott hatásokat. Ez a feladat tehát az értékelés kompetenciája, az előzetes értékelés becsüli meg a projekt megvalósulása következtében várható hatásokat, és az utólagos értékelés elemzi a tényleges hatásokat.

A támogató – legalábbis a megvalósulás időszakában – nem értékeli a projekteket. Mindössze a szerződésben szereplő egy-egy kimenet és eredménymutatót hasonlítja és elemzi programszinten.

A megvalósító menedzsment, a kedvezményezett szervezet fenntartója és vezetése számára - a jövőbeni eredményesség és hatékonyság érdekében - egy külső szakértő értékeli a monitoring során összegyűjtött adatokat.

5. Indikátorok

A projekt keretében végzett tevékenységek az **inputokból** valósulnak meg. Az inputok magukban foglalnak minden emberi, pénzügyi és fizikai erőforrást, amely a tevékenység során felhasználásra kerül.

A tevékenységek eredményeként **outputok** jönnek létre, amelyek az adott tevékenység közvetlen termékei.

Ezen outputok valamely **eredménnyel** járnak, vagyis közvetlen előnyökkel a fejlesztés által megcélzott célcsoport számára.

Ezek az eredmények hosszabb távon áttételes **hatásokat** fejthetnek ki a célcsoportra. E hatások elérése jelenti a projektek átfogó céljainak teljesülését, amely célokat a tervezési folyamat elején határozták meg; vagyis az eredeti társadalmi-gazdasági problémák orvoslását, felszámolását. A fejlesztési tevékenység tervezésének folyamatában jelölték ki az ezekhez kapcsolódó specifikus célokat, amelyek a fejlesztési tevékenységek eredményeire vonatkoztak. A végrehajtáshoz kapcsolódó operatív célok pedig a tevékenységek outputjait érintik.

A három tevékenység közül az **ellenőrzés** fogja át a legszűkebb spektrumot: az inputoktól a tevékenységeken át az outputokig terjed a vizsgálódási köre. Nem tartozik azonban az ellenőrzés asztalára a hatásmechanizmus további állomásainak vizsgálata: annak felmérése, hogy az outputok valóban kiváltották azokat az eredményeket, majd hatásokat, amelyeket beterveztünk ez egyes projektek esetében.

A **monitoring** a kitűzött célokhoz, lefektetett tervekhez, elképzelésekhez viszonyított megvalósulást vizsgálja. Ezeket a célokat, elképzeléseket a hatásmechanizmus több szintjén rögzítettük: eredmény- és outputindikátorokat egyaránt meghatároztunk a különböző szintű célok számszerűsítése során, az inputok tekintetében pedig az egyes elemek költségvetési terve szolgál alapul. A monitoring ezekből kiindulva, ezekhez viszonyítva vizsgálja az inputok felhasználásának, a tevékenységek végzésének, az outputok és eredmények megvalósulásának tényadatait; ez alapján pedig, ha a tervekhez, célokhoz képest eltérést tapasztal, ezzel lehetőséget biztosít a döntéshozók számára, hogy beavatkozzanak, módosítsák a projekt menetét. Operatív jellegéből adódóan azonban a monitoring még nem igazán képes a hatások elemzésére, figyelembe vételére: nincsenek meg azok az elemzési, adatgyűjtési eszközei, és időzítését tekintve sem úgy zajlik, hogy képes legyen a

hatások mérésére és elemzésére. Így a monitoring a hatásmechanizmusban az inputoktól az eredményekig terjedő skálát fogja át.

Az **értékelés** szemlélete azon alapszik, hogy az eredetileg megoldani kívánt társadalmi-gazdasági problémához nyúl vissza, és ennek szemszögéből ítéli meg a projekt egészét. Erre a társadalmi-gazdasági problémára a megoldást pedig a hatások fogják szolgáltatni. Ennek megfelelően a fenti hatásmechanizmusból a folyamat vége, a hatások különösen is számot tarthatnak az értékelés érdeklődésére, ezekre mindenképpen kiterjed az értékelés vizsgálódási köre. Ugyanakkor a relevancia kapcsán meg fogja vizsgálni, hogy a hatásmechanizmus alsóbb szintjein – eredmények, outputok esetében – kitűzött célok valóban relevánsak voltak-e e hatások tekintetében, a hatékonyság kapcsán pedig a befektetett inputokat arányosítja a kiváltott hatásokhoz, ennek elemzése során áttekintve, elemezve a hatásmechanizmus egészét. Vagyis az értékelés vizsgálódási köre az inputoktól a hatásokig terjedő teljes spektrumot lefedi, átfogja.

Az ellenőrzésről és monitoringról korábban elmondtuk, hogy operatív jellegű, a végrehajtást kísérő, és annak részét képező tevékenységekről van szó, így a projektek életciklusában a végrehajtás fázisában jelennek meg. Ezt a végrehajtási fázist folyamatos jelleggel végigkíséri a monitoring és az ellenőrzés.

Az értékelés ugyanakkor nem folytonos, hanem sokkal inkább pontszerű tevékenységként jelentkezik a projektek életciklusában. Egy-egy projekt esetében ez többnyire két ponton értelmezhető: a projektterv elkészültekor, a végrehajtást megelőző értékelésként – amely értékelés akár annak a döntésnek is alapját képezheti, hogy támogatják-e a projektünket vagy sem –, illetve a tevékenységek lezárulását követő utóértékelésként jelenik meg.

A projekt monitoringja és értékelése során – a hatékony értékelés érdekében - a támogató által előírtnál több indikátort használunk.

6. A monitoring során használt dokumentumok:

INPUT

- támogatási szerződés
- pályázati dosszié (kiemelve: cselekvési és ütemterv, mutatók, költségvetés)
- szerződések, átvételi/teljesítési igazolások, számlák, átutalási/kifizetési bizonylatok
- engedélyezési tervdokumentáció, kiviteli tervek, építési napló, baleseti jegyzőkönyv, átvétel-átadási jegyzőkönyv
- jelenléti ívek, eseti jegyzőkönyvek, konzorciumi jegyzőkönyvek, elégedettségi kérdőívek

OUTPUT

- közreműködő partnerek, alvállalkozók és szakértők havi beszámolója a menedzser felé, látogatási jegyzőkönyvek, emlékeztetők, menedzsment havi jelentése a kedvezményezett vezetőjének
- külső szakértő negyedéves értékelési jelentése a menedzsment és a kedvezményezett vezetője felé

7. Monitoring ütemezése és felelősségi rendszer

Részlet a pályázat A/1. Cselekvési és Ütemterv mellékletéből

Ütemezés	Tevékenység	Helyszín	Megvalósításért felelős szervezet
Minden hónapban	Kéthetente projekttervezet, projektmenedzsment bekéri az összes részbeszámolót, elkészíti a havi jelentést és 8-ig elküldi a konzorcium tagjainak.	Székesfehérvár	Kriziskezelő Központ
	Hónap harmadik hetében konzorciumi ülés, a havi jelentés megbeszélése.	Székesfehérvár	Kriziskezelő Központ Székesfehérvár Megyei Jogú Város Önkormányzat
Negyed-évente	Önértékelés, monitoring	Székesfehérvár	Felkért szakértő

Az előzetesen a konzorcium által elfogadott forma alapján a menedzser **havi beszámolókat** kap az egyes tevékenységek felelőseitől (pénzügyi felelős, műszaki ellenőr, szakmai vezető, kivitelező építés vezetője).

A menedzser rendszeresen helyszíni látogatásokat tesz a megvalósítás, az építkezés helyszínén. A megfigyeltekről, az ott tapasztaltakról **látogatási jegyzőkönyvet** készít.

Rendszeresen találkozik és konzultál az egyes feladatok felelőseivel, a konzorcium tagjaival, a kivitelezővel, a megbízott alvállalkozókkal, műszaki ellenőrrel, egyéb szakértőkkel. Szükség esetén **emlékeztetőt** ír a kétoldalú megbeszélésekről.

A projektmonitoring a cselekvési tervben megjelölt egyes tevékenységek végrehajtásának szakmai, időbeli és pénzügyi ellenőrzését és dokumentálását is jelenti. A havi jelentések, látogatási jegyzőkönyvek, emlékeztetők és személyes beszélgetések alapján, azok elemzésével a projektmenedzser **havi jelentést** készít a konzorciumnak, vagyis a 3 tagszervezet vezetőjének. Ebben értékeli a projekt előrehaladását, felhívja az érintettek figyelmét a tervezetthez képest történő esetleges csúszásokra, szükség esetén válaszlépéseket fogalmaz meg, és javasol a döntéshozó konzorcium felé.

Az előző hónapról szóló havi beszámolót minden hónap 8-ig meg kell kapnia a konzorciumnak.

Minden hónap 3. hetéig konzorciumi ülésre kerül sor, amelyen megvitatják a havi beszámolót, és szükség esetén korábban nem tervezett lépésekről, a terv módosításáról döntenek. Szükség esetén a menedzser meghívja a konzorciumi ülésre egy-egy terület felelősét.

Az aktuális negyedév három havi jelentése alapján a külső szakértő értékelési jelentést ír a PEJ-készítés időszakában - legkésőbb a PEJ-beadási határidő előtt 5 nappal, de legalább a havi jelentések kézhezvételétől számítva 8 napon belül -, amit átad a menedzsmentnek és a pályázó szervezet vezetőjének.

A projektmonitoringért a projektmenedzser a felelős. A megvalósítás a projektmenedzser és monitorozásban-értékelésben jártas, a pályázótól független, külső szemként dolgozó Löökkös Attila szociológus feladata. Ennek keretében kötelesek biztosítani az információáramlást és a dokumentumokba való betekintés lehetőségét a konzorcium számára.