



EX-ANTE
Az M&E Csoport Tagja

Tanácsadó Iroda
Consulting



Kistérségi fejlesztések előkészítése

Barcsi Többcélú Kistérségi Társulás

A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és
együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP- 1.1.5/C



Tartalomjegyzék

- A projekt és a projektciklus menedzsment
- A logikai keretterv módszer és a SWOT
- Ütemtervezés és humán erőforrás tervezés

H-1024 Budapest, Margit krt. 5/a
Tel: +36-1/321-1773, fax: +36-1/321-1772
exante@exante.hu

Tanácsadó Iroda
Consulting

EX ANTE
Az M&E Csoport Tagja



A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és
együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP-1.1.5/C





EX ANTE
Az M&E Csoport Tagja

Tanácsadó Iroda
Consulting

H-1024 Budapest, Margit krt. 5/a
Tel: +36-1/321-1773, fax: +36-1/321-1772
exante@exante.hu



A projekt

A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és
együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP- 1.1.5/C



Mi a projekt?

A projekt.....

egy egyedi szervezeti környezetben végrehajtott
lépéssorozat,
amely nem sorolható a hagyományos szervezeti egységek
megszokott tevékenységei közé.

A projekt.....

egy konkrét, a kontextustól függő cél vagy célok
megvalósítása

- meghatározott idő alatt,
- meghatározott humán- és anyagi erőforrások
igénybevételével.

A „jó” projekt ismérvei

releváns

- valós igényre alapul
- cél-orientált
- a kiírásnak megfelel

megvalósítható

- jól átgondolt, következetes
- eredményei mérhetők
- reális költségvetés
- világos munkamegosztás
- előzetesen felmért kockázatok

fenntartható

- a célcsoport számára nyújtott előnyök a fejlesztés után is biztosíthatók

H-1024 Budapest, Margit krt. 5/a
Tel: +36-1/321-1773, fax: +36-1/321-1772
exante@exante.hu

Tanácsadó Iroda
Consulting

EX ANTE
Az M&E Csoport Tagja



Melyik projekt, melyik nem az?

Példák

A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP-1.1.5/C





EX ANTE
Az M&E Csoport Tagja

Tanácsadó Iroda
Consulting

H-1024 Budapest, Margit krt. 5/a
Tel: +36-1/321-1773, fax: +36-1/321-1772
exante@exante.hu



Projektciklus menedzsment (PCM)

A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és
együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP-1.1.5/C



Projektgenerálás és projekttervezés

PROJEKTGENERÁLÁS

A projektötlet egy fejlesztési elképzelés néhány fő jellemzőjét - néhány oldal terjedelemben - bemutató előzetes vázlat

PROJEKTTERVEZÉS

A projekt az ötletnek a műszakilag, jogilag, szervezetileg, pénzügyileg, gazdaságilag és az adott témának megfelelően szakmailag kidolgozott, strukturált, rendezett leírása

H-1024 Budapest, Margit krt. 5/a
Tel: +36-1/321-1773, fax: +36-1/321-1772
exante@exante.hu

Tanácsadó Iroda
Consulting

EX ANTE
Az M&E Csoport Tagja



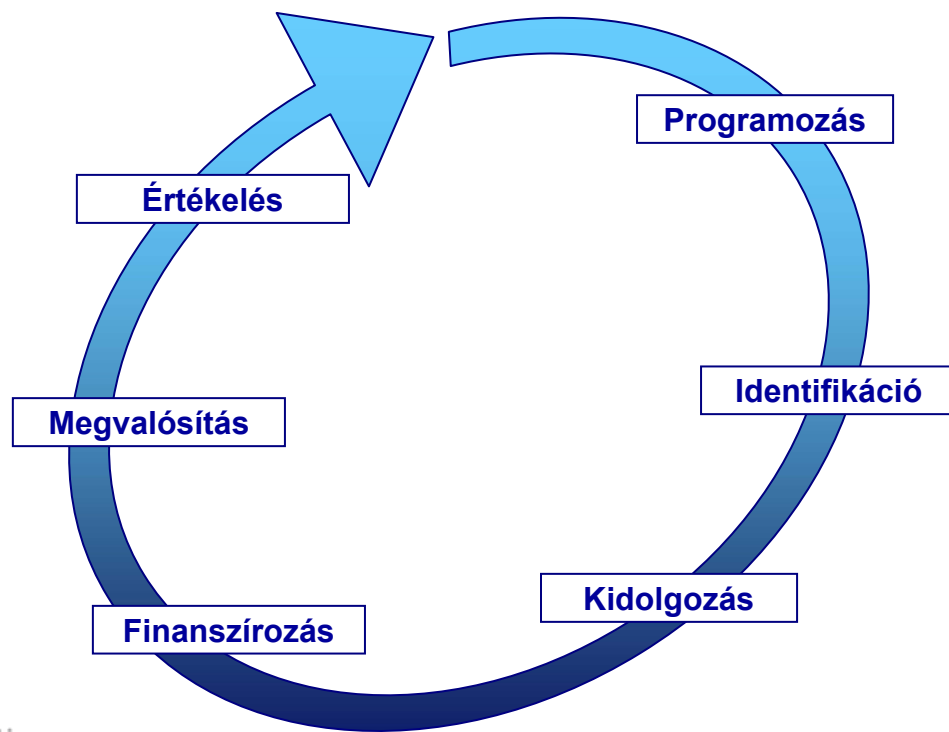
EX ANTE



A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és
együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP-1.1.5/C



A folyamat



Cél:

- az érintettek hozzák meg a döntéseket
- a döntések releváns információkra épüljenek

a fázisok egymásra épülnek, a sikerhez minden fázist teljesíteni kell

a tapasztalatok beépülnek a következő programok és projektek tervezésébe

Projektciklus

- **Programozás:** országos, szektorális tervezés
- **Identifikáció:** projektötlet és fejlesztési tevékenység meghatározása
- **Kidolgozás:** projektterv elkészítése, megvalósíthatóság elemzése, relevancia elemzése
- **Finanszírozás:** finanszírozó azonosítása, döntése
- **Végrehajtás:** megvalósítás, támogatási szerződés alapján
- **Értékelés:** közbenő, utólagos

H-1024 Budapest, Margit krt. 5/a
Tel: +36-1/321-1773, fax: +36-1/321-1772
exante@exante.hu

Tanácsadó Iroda
Consulting

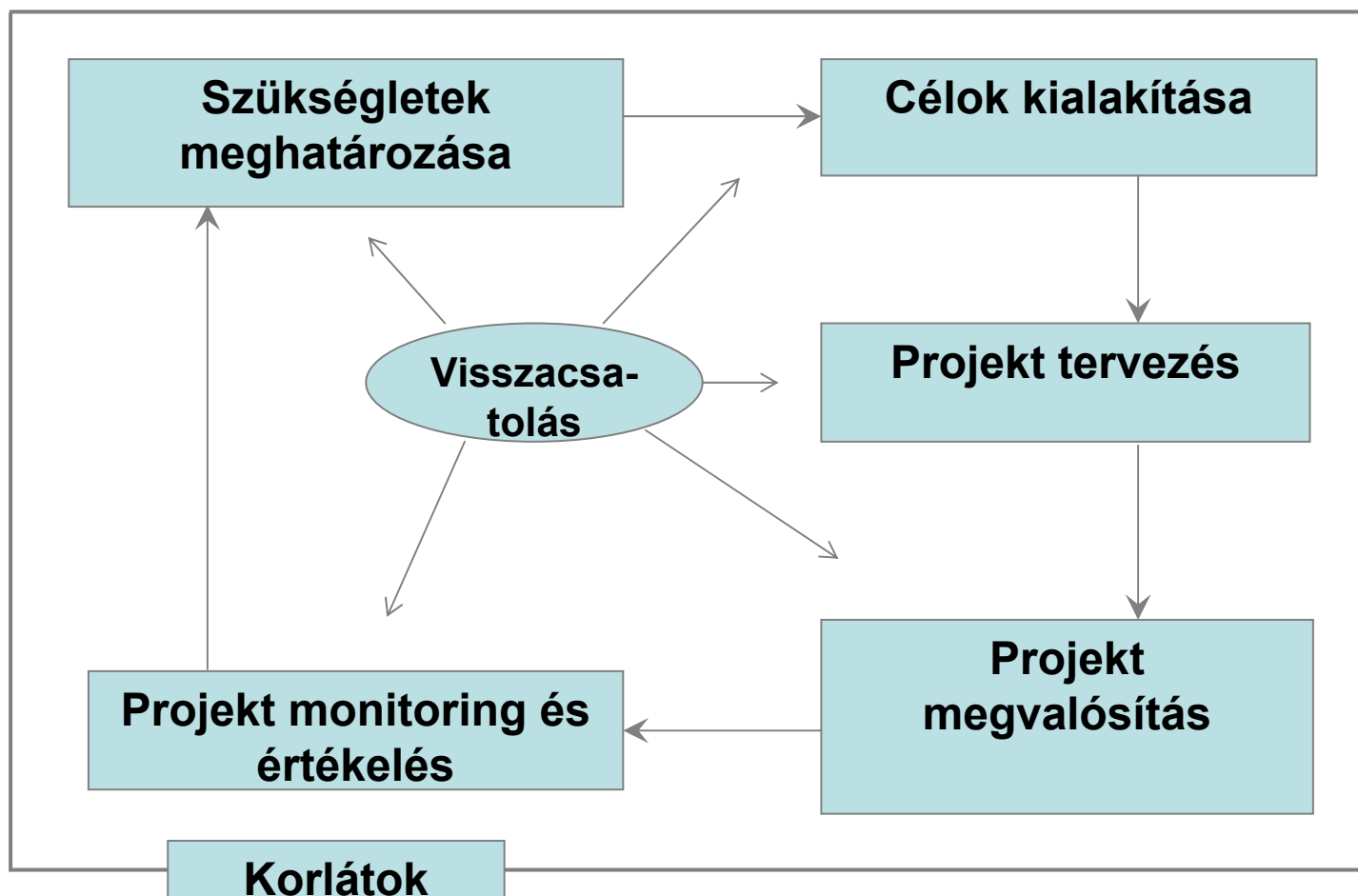
EX ANTE
Az M&E Csoport Tagja



A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP-1.1.5/C



Projektciklus - egy másik megközelítés



H-1024 Budapest, Margit krt. 5/a
Tel: +36-1/321-1773, fax: +36-1/321-1772
exante@exante.hu

EX ANTE
Tanácsadó Iroda
Consulting

Az M&E Csoport Tagja



A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP-1.1.5/C



A PCM alapelvei

A projekt-ciklus szakaszainak következetes betartása

Részvétel biztosítása (partnerek, célcsoport)

Fenntarthatósági szempontok figyelembe vétele a projekttervezés során.

Logikai keretmátrix alkalmazása

Integrált megközelítés, amely az egyes projektek céljait összekapcsolja az EU célkitűzéseivel és a Magyarországon belüli nemzeti és ágazati célkitűzésekkel; egységes formátumot, módszertani rendszert használ a kulcsfontosságú kérdések konzisztens és teljes körű kezelésének biztosítása érdekében a projekt teljes időtartama alatt.



EX ANTE
Az M&E Csoport Tagja

Tanácsadó Iroda
Consulting

■ H-1024 Budapest, Margit krt. 5/a
Tel: +36-1/321-1773, fax: +36-1/321-1772
■ exante@exante.hu



Logframe-módszertan

A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és
együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP-1.1.5/C



A logikai keretmódszer

A logikai keretmódszer

(logical framework approach, LFA):

a projektciklus legelfogadottabb módszertani
segédeszköze az Európai Unió
intézményrendszerében

H-1024 Budapest, Margit krt. 5/a
Tel: +36-1/321-1773, fax: +36-1/321-1772
exante@exante.hu

Tanácsadó Iroda
Consulting

EX ANTE
Az M&E Csoport Tagja



EX ANTE



A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és
együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP-1.1.5/C



Felhasználása a tervezésben 1.

Felhasználási területei:

1. Tervezés – akár annak különböző szintjein (szakpolitika-program-projekt)

- a módszert a különböző szintekre alkalmazva, a szintek illeszkedését is értékelni tudjuk

A, identifikációs fázisban

- támogatja a strukturált helyzetelemzést,
- programtartalom relevanciájának felmérését,
- a lehetséges célkitűzések és stratégiák azonosítását,
- a kockázatok előzetes feltérképezését
- az erőforrások nagyságrendi becslését;

Felhasználása a tervezésben 2.

B, A programkidolgozás fázisában

- segíti a megfelelő programterv kidolgozását,
 - világosan megfogalmazott célkitűzéseket,
 - a mérhető eredményeket és hatásokat,
 - a kockázatkezelési stratégiát
 - a programmenedzsment felelősségi köreinek meghatározását

H-1024 Budapest, Margit krt. 5/a
Tel: +36-1/321-1773, fax: +36-1/321-1772
exante@exante.hu

Tanácsadó Iroda
Consulting

EX ANTE
Az M&E Csoport Tagja



EX ANTE



A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és
együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP-1.1.5/C



Felhasználása a későbbi fázisokban

2. Programvégrehajtás

- a feladatdelegálás,
- az operatív végrehajtás
- a monitoring támogatása

3. Értékelés

- Az LKM programozási dokumentumokat (benne célkitűzések, indikátorok, külső feltételek) és a program mért teljesítményével és hatásával összevetve értékelési eszközként is működik

A logikai keretmódszer mint projekttervezési eszköz

Lépései:

1. Projekt alapelemzési technikák alkalmazása

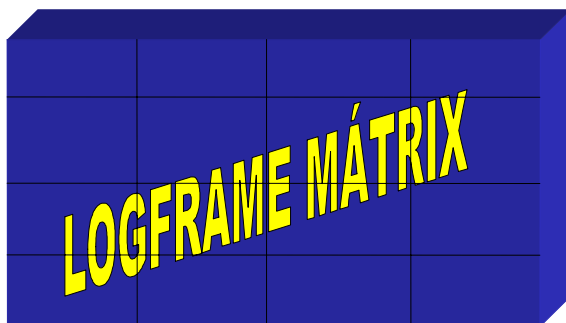
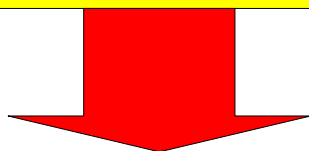
- Problémaelemzés (érdekcsoport elemzés)
- Célelemzés
- Stratégiaelemzés

2. Logikai keretmátrix kidolgozása

- beavatkozási logika
- indikátorok és forrásaik
- feltételezések

A logikai keretmátrix – logframe módszer

LOGFRAME MÓDSZER

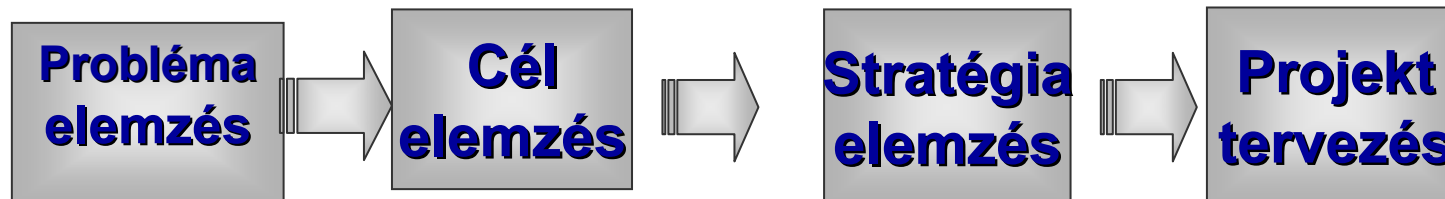


Egyéb
módszerek

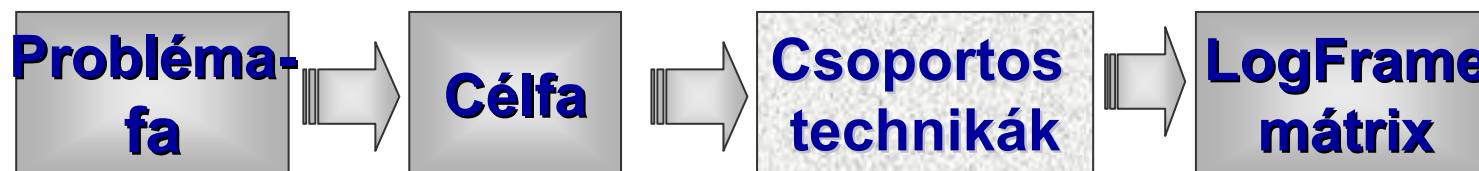
A logframe módszer több, mint
maga a logikai keretmátrix (LKM)!

Az LFA mint elemzési-tervezési eszköz

FÁZIS

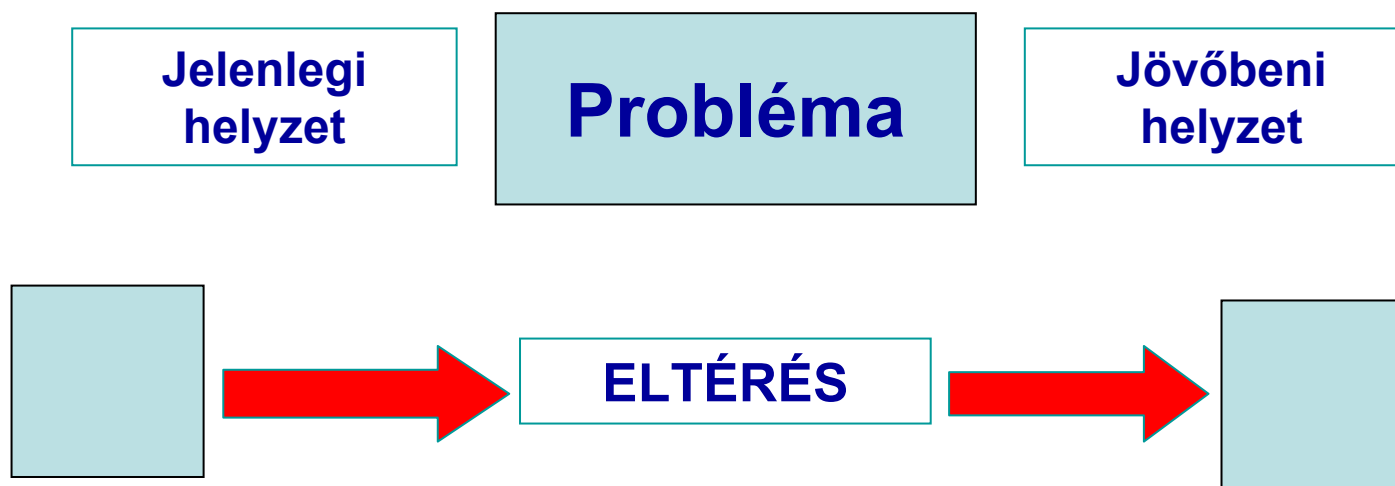


ESZKÖZ



Problémaelemzés

Kiindulás: eltérés a mai helyzet és a jövőbeni „ideális” helyzet között



A SWOT (GYELV)-elemzés

- Alapvetően az aktuális helyzet leírására épül
- A helyzetleírás megállapításait strukturálja, elemzési keretet biztosít
- Megalapoz(hat)ja a stratégia felé való továbblépést
- Osztályozás
 - Gyengeségek (belső - negatív)
 - Erősségek (belső - pozitív)
 - Lehetőségek (külső - pozitív)
 - Veszélyek (külső - negatív)



SWOT-példa – melyik hova?

- Magas az alacsony hozzáadott értékű mezőgazdasági tevékenységek részaránya
- A városban gimnáziumi, szakközépiskolai és szakiskolai oktatás folyik
- M3 autópálya, és M49 gyorsforgalmi út megépítése, a térség logisztikai felértékelődése
- A befektetői érdeklődések elmaradása a gazdaságpolitikai tényezők kedvezőtlen alakulása következtében
- A regisztrált munkanélküliek részaránya az országos átlag közel kétszerese
- Nemzetközi határátkelő működik a térségben (közúti és vasúti).
- A turizmus alternatív formái (öko-, falusi-, természeti-turizmus) iránti igény növekedése, azok felértékelődése
- Természeti-környezeti értékek károsodása az ökológiai szemlélet hiánya és a határon túlról érkező szennyezések következtében

SWOT elemzés

A FOLYAMAT



Esettanulmány

SWOT tábla

Problémaelemzés: problémafa készítés

Menete:

- A fő problémák azonosítása
 - Negatív helyzetként fogalmazzuk meg a problémákat (a probléma nem a megoldás hiánya!)
 - Létező (nem jövőbeli vagy képzelt) problémák
 - Csoportosítsuk a problémákat, nevezzük el a csoportokat
 - Keressük meg a problémák közötti ok-okozati összefüggéseket (nem fontossági hierarchia!)
- >>> mindent az alapvető problémára vezetünk vissza
- A csoportokat kössük egy átfogó problémához
 - Végül ellenőrizzük a problémafát

Problémafa példa

Problémaelemzés: Amire mindenképpen figyeljünk oda

- Kerüljük a túlbonyolított problémaelemzést
 - Idő
 - Problémák száma
 - Ne nőjünk túl a programon
 - Kerüljük az ördögi köröket
 - Később még bármikor pontosíthatjuk, mélyíthetjük
- Pontosan írjuk le a problémát, hogy az világosan érthető legyen, és a mögöttes okok is felmérhetőek legyenek
 - „Rossz irányítás az X szervezetben” helyett
 - „Az X szervezetben gyenge a pénzügyi ellenőrzés, a fő folyamatok pedig rendszeres késéssel dolgoznak”

H-1024 Budapest, Margit krt. 5/a
Tel: +36-1/321-1773, fax: +36-1/321-1772
exante@exante.hu

Tanácsadó Iroda
Consulting

EX ANTE
Az M&E Csoport Tagja



A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és
együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP-1.1.5/C



Célelemzés - célfa

A módszer lényege:

A problémák megoldásokat, válaszokat igényelnek

>>> a problémák átfordítása (átfogalmazása)

célokká

>>> a problémafa „tükörképének” megalkotása =

célfa

Célfa példa

Stratégia - Stratégiaelemzés

LFA Stratégia: célok olyan lehatárolható csoportját jelenti, amelyeket be lehet illeszteni egy konkrét és önmagában is életképes programelembe

Stratégiaelemzés:

- A nem a stratégiakészítő kompetenciájába tartozó célok leválasztása, a szerteágazó célok lehatárolása>> a *projekt/program határainak kijelölése*

Stratégiaelemzés példa

Stratégiaelemzési szempontok

Általános szempontok

- Illeszkedés a programhoz
- Alapelvekhez való illeszkedés (céges,partnerség pályázat kiírója)
- Technikai és egyéb háttér biztosítottsága
- Pénzügyi források megléte
- Szaktudás megléte
- Hatékonyság (ráfordítás és eredmény viszonya)
- Konfliktus minimalizálása
- Időtényező
- Más tevékenységekhez képest kiegészítő jellegű elemek

EU-s szempontok

- Az esélyegyenlőségre gyakorolt várható hatás a tapasztalatátadás után
- Multiplikátor hatás
- Környezeti fenntarthatóságra gyakorolt hatás

H-1024 Budapest, Margit krt. 5/a
Tel: +36-1/321-1773, fax: +36-1/321-1772
exante@exante.hu

Tanácsadó Iroda
Consulting

EX ANTE
Az M&E Csoport Tagja



A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és
együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP-1.1.5/C





EX ANTE
Az M&E Csoport Tagja

Tanácsadó Iroda
Consulting

H-1024 Budapest, Margit krt. 5/a
Tel: +36-1/321-1773, fax: +36-1/321-1772
exante@exante.hu



A logikai keretmátrix

A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és
együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP-1.1.5/C



Projektterv vázlat

Célok

Indoklás

Célcsoport

Tevékenységek és módszerek

Eredmények, hatások

Szükséges erőforrások listája

Időterv

HR terv

Költségvetés

Értékelés, monitoring

Kockázatok

H-1024 Budapest, Margit krt. 5/a
Tel: +36-1/321-1773, fax: +36-1/321-1772
exante@exante.hu

Tanácsadó Iroda
Consulting

EX ANTE
Az M&E Csoport Tagja



A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és
együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP-1.1.5/C



Logikai keretterv módszer

Lépései:

1. Projekt-alapelemzés
 - Problemaelemzés
 - Célelemzés
 - Stratégiaelemzés
2. Logikai keretmátrix kidolgozása
 - beavatkozási logika
 - indikátorok és forrásaik
 - források
 - feltételezések

H-1024 Budapest, Margit krt. 5/a
Tel: +36-1/321-1773, fax: +36-1/321-1772
exante@exante.hu

Tanácsadó Iroda
Consulting

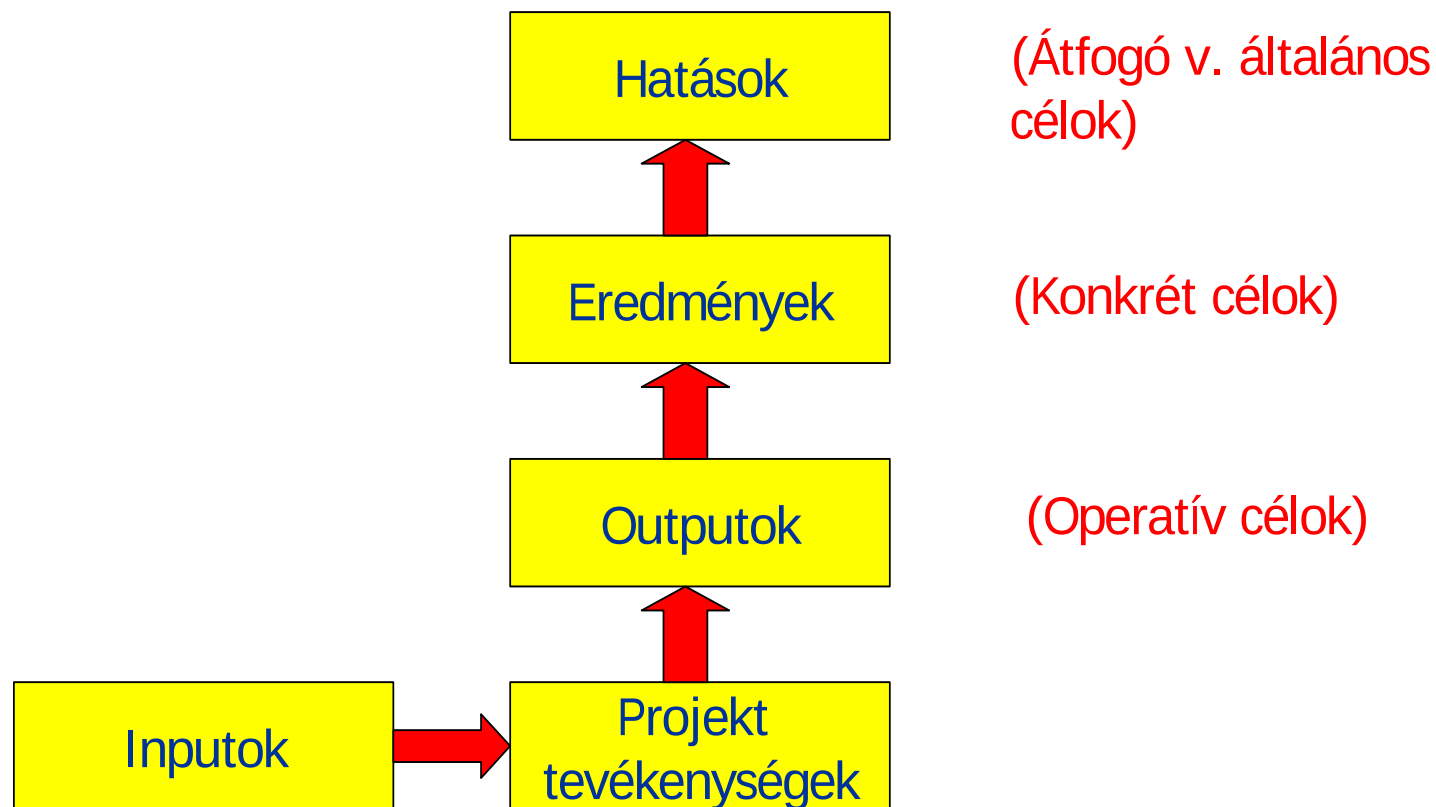
EX ANTE
Az M&E Csoport Tagja



A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és
együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP-1.1.5/C



A logframe mátrixot megalapozó beavatkozási logika



Input, output, eredmény, hatás

Input: A program megvalósításához szükséges pénzügyi, fizikai és emberi erőforrások

Output: a tevékenység „terméke”: fizikai output vagy szolgáltatás (operatív célok)

Eredmény: a tevékenységből származó közvetlen előnyök a kedvezményezettek számára (specifikus célok)

Hatás: a tevékenység hosszabb távú (közvetett) következményei (átfogó célok)

A logframe mátrix

A mátrix (logframe) nem más, mint a projekt

- Inputok
- Tevékenységek
- Outputok
- Eredmények és
- Hatások

közötti logikai kapcsolatrendszer rendszerezett és egyértelmű vizuális megjelenítése

A logframe mátrix

BEAVATKOZÁSI LOGIKA

INDIKÁTOROK

INDIKÁTOROK FORRÁSA

KÜLSŐ FELTÉTELEK

Átfogó
cél(ok)

Hatás
indikátorok

Célkitűzés

Eredmény
indikátorok

Elvárt
eredmények /
outputok

Eredmény/
output
indikátorok

Tevékenysé-
gek

Eszközök

Költségek

Előfeltételek

H-1024 Budapest, Margit krt. 5/a
Tel: +36-1/321-1773, fax: +36-1/321-1772
exante@exante.hu

Tanácsadó Iroda
Consulting

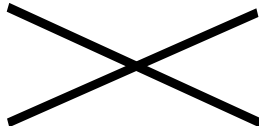
EX ANTE
Az M&E Csoport Tagja



A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP-1.1.5/C



Logframe - horizontális logika

	Beavatkozási logika	Mérhető indikátor	Indikátor forrása	Feltételezések, kockázatok
Általános cél, hatás				
Közvetlen, azonnali cél				
Eredmény, output				
Tevékenységek (fázisok)		Eszközök és források		
				A projekt előfeltételei

Logframe - vertikális logika

	Beavatkozási logika	Mérhető indikátor	Ki és hogyan méri	Feltételezések, kockázatok
Általános cél, hatás				
Közvetlen, azonnali cél				
Eredmény, output				
Tevékenységek (fázisok)				
	Eszközök és források			A projekt előfeltételei

Kitöltési sorrend

BEAVATKOZÁSI
LOGIKA

INDIKÁTOROK

INDIKÁTOROK
FORRÁSA

KÜLSŐ
FELTÉTELEK

1

9

10

2

11

12

8

3

13

14

7

4

15

16

6

5

H-1024 Budapest, Margit krt. 5/a
Tel: +36-1/321-1773, fax: +36-1/321-1772
exante@exante.hu

EX ANTE
Tanácsadó Iroda
Consulting
Az M&E Csoport Tagja



A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és
együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP-1.1.5/C



Beavatkozási stratégia - definíciók

Mit és hogyan kívánunk elérni a projekt keretében

ÁTFOGÓ CÉLOK

Az a magasabb szintű cél, amihez a projekt hozzájárul

PROJEKT CÉLJA

Az a cél, amit a projekt időtartamának végére, vagy közvetlenül azt követően el kívánunk érni (ideálisan mindig csak egy van)

VÁRT EREDMÉNYEK

A projekt konkrét, kézzelfogható eredményei

TEVÉKENYSÉGEK

A projekt keretében végrehajtandó tevékenységek

A beavatkozási logika alapján összeálló célrendszer – példa

	Beavatkozási stratégia
Stratégiai cél	A települési életfeltételek javítása.
Projektcél	Szennyvízcsatorna-ellátottság növelése, a szennyvíz kezelés és elvezetés hatékonyságának javítása.
Eredmények	Kiépült gerincvezeték Kiépült bekötővezetékek. Kiépült szennyvízátemelők.
Tevékenységek	Szennyvíz gerincvezeték lefektetése Bekötővezeték építése Szennyvíz átemelők kialakítása

A feltételek

Értelmezése:

- a projekt sikere szempontjából fontos külső tényezők

Szintjei:

- a beavatkozási logikával összhangban:
 - a feltételek, kockázatok feltárásban alulról felfelé haladunk, mégpedig olyan logika mentén, hogy minden szinten azt keressük, hogy az adott szinten elért eredmények, hatások mellett a következő szint céljának teljesüléséhez mire van még szükség.

Jelentősége:

- a projektek kockázatának felmérése
- a végrehajtás során segíti a monitoringot

Feltételek

Beav.logika

Feltételek

Stratégiai célok	
Projekt cél	Ipari szennyvízkezelés megoldása. Korszerű hulladékgazdálkodási rendszerek kialakítása és működtetése. Térségi gazdaság megerősödése.
Eredmények	Lakossági önerő megléte/hiánya Lakosság környezettudatos gondolkodása
Tevékenységek	Megfelelő időjárási körülmények
	előfeltétel Engedélyezési dokumentáció Szakhatósági hozzájárulások Támogatási források Sikeres közbeszerzési eljárás. Kiviteli tervek.

H-1024 Budapest, Margit krt. 5/a
Tel: +36-1/321-1773, fax: +36-1/321-1772
exante@exante.hu

Tanácsadó Iroda
Consulting

EX ANTE
Az M&E Csoport Tagja



A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP-1.1.5/C



Feltételek elemzése

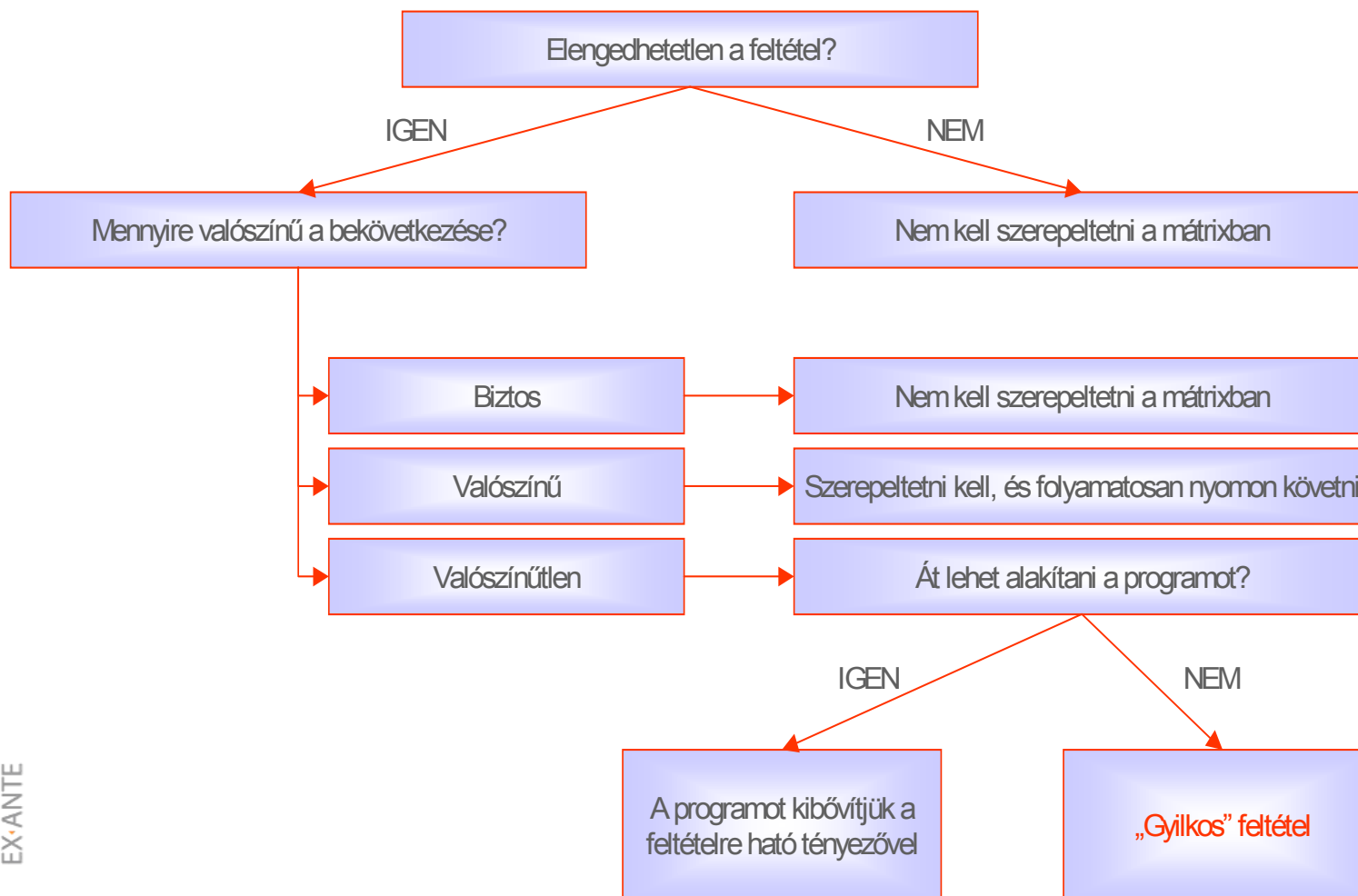
H-1024 Budapest, Margit krt. 5/a
Tel: +36-1/321-1773, fax: +36-1/321-1772
exante@exante.hu

Tanácsadó Iroda
Consulting

EX ANTE
Az M&E Csoport Tagja



A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP-1.1.5/C



Kockázatok elemzése

Három paraméter mentén lehetséges:

- A kockázati tényező bekövetkezésének valószínűsége
- A bekövetkezés hatása (pl. mennyi késést vagy többletmunkát eredményez, ami végeredményben a legtöbb esetben pénzben, veszteségben vagy többletköltségben fejezhető ki)
- a kockázati tényező várható előfordulási ideje

Indikátorok

Definíció:

- Általános: mutató, amely a komplex valóságról szóló információt leegyszerűsített formában közli
- A projekt monitoring kontextusában: a teljesítménymérés, a célok elérése mérésének eszköze

■ H-1024 Budapest, Margit krt. 5/a
Tel: +36-1/321-1773, fax: +36-1/321-1772
■ exante@exante.hu

Tanácsadó Iroda
Consulting

EX ANTE
Az M&E Csoport Tagja



A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és
együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP-1.1.5/C



Az indikátorokkal szemben támasztott elvárások

A SMART kritériumrendszer:

- Specifikus (**S**pecific)
- Mérhető (**M**easurable)
- Elérhető, rendelkezésre áll (**A**chievable/Available)
- Releváns (**R**elevant)
- Megbízható (Reliable)
- Aktuális, Időhöz kötött (**T**imely)

H-1024 Budapest, Margit krt. 5/a
Tel: +36-1/321-1773, fax: +36-1/321-1772
exante@exante.hu

Tanácsadó Iroda
Consulting

EX ANTE
Az M&E Csoport Tagja



A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP-1.1.5/C



Az indikátorok által leírható dimenziók

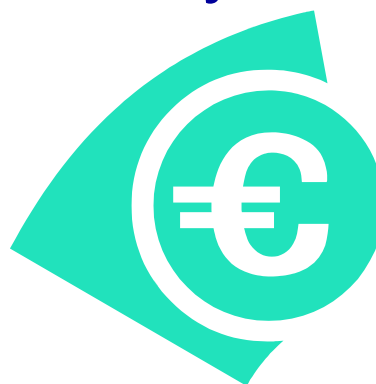
Mit?



Mikor?



Mennyit?



Kinek?



Hol?



H-1024 Budapest, Margit krt. 5/a
Tel: +36-1/321-1773, fax: +36-1/321-1772
exante@exante.hu

Tanácsadó Iroda
Consulting

EX ANTE
Az M&E Csoport Tagja



A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP-1.1.5/C



A mutatók

BEAVATKOZÁSI LOGIKA

INDIKÁTOROK

INDIKÁTOROK FORRÁSA

KÜLSŐ FELTÉTELEK

Hatások.
átfogó cél(ok)

Program
célja

Elvárt
eredmények /
outputok

Tevékenysé-
gek

Eszközök

Költségek

Előfeltételek

H-1024 Budapest, Margit krt. 5/a
Tel: +36-1/321-1773, fax: +36-1/321-1772
exante@exante.hu

Tanácsadó Iroda
Consulting

EX ANTE
Az M&E Csoport Tagja



A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP-1.1.5/C



Indikátorok a logframe mátrixban

BEAVATKOZÁSI LOGIKA

Jelentős mértékű
turisztikai
hasznosítás

A térség magasabb
fokú gazdasági
aktivitása,
magasabb GDP

INDIKÁTOROK

Belföldi/Külföldi
turizmus éves forgalma
X Mft-ról (2004) Y Mft-
ra nő (2013)

GDP/fő X EUR (2004) Y
EUR (2013) értékre nő

INDIKÁTOROK FORRÁSA

KSH hivatalos
statisztikák

Indikátorok forrása

Az indikátorok forrásainak meghatározásakor az alábbi kérdéseket mindenképpen célszerű feltenni:

- Mérhető-e az indikátor elfogadható költségek mellett **létező forrásokból** származó információk alapján, vagy a program keretében **szükséges kialakítani** a szükséges információ előállításának **rendszerét**?
- Egyértelműen meghatározásra került-e az **adatgyűjtés felelőse**?
- Az összegyűjtött információ egyszerűen alkalmazható-e a program monitoringjára és értékelésére az előre meghatározott **időpontokban**?
- Az összegyűjtött információ **ténylegesen a kapcsolódik-e az** Indikátor oszlopban feltüntetett állításokhoz?
- Amennyiben kiegészítő rendszerek szükségesek, **elfogadható-e** ezek kialakításának **költsége**?

Output, eredmény és hatásindikátorok

Példák a Bizottság indikatív módszertana alapján

Tevékenység	Output	Eredmény	Hatás
IT képzés munkanélkülieknek	képzési órák száma	a speciális szakképesítést megszerző résztvevők száma	azon résztvevők száma, akik a képzést követő 2 éven belül munkához jutottak
Export tanácsadási program KKV-knak	támogatott vállalkozások száma	újonnan exportálóvá váló vállalkozások száma	a külföldi eladások %-os aránya a támogatott vállalkozások forgalmi adataiban, a támogatás után 18 hónappal
Regionális utak minőségének javítása	épített regionális utak hossza km-ben	ESS csökkenése	létrehozott és megőrzött munkahelyek száma
Turisztikai szálláshelyek fejlesztése	létrehozott vagy fejlesztett férőhelyek (ágyak) száma	vendégek megelégedettsége (% , külön férfiak és nők)	kiváltott hozzáadott érték éves szinten

H-1024 Budapest, Margit krt. 5/a
Tel: +36-1/321-1773, fax: +36-1/321-1772
exante@exante.hu

Tanácsadó Iroda
Consulting

EX ANTE
Az M&E Csoport Tagja



A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP-1.1.5/C



Indikátorok és forrásainak meghatározása

	Indikátorok	Indikátorok forrása
Hatás-indikátor	•A befogadó felszíni víz minőségének javulása •Szabálytalan közműpótló berendezések számának csökkenése •Vándorlási különbszet alakulása.	•Környezetvédelmi Felügyelőség kimutatásai •Önkormányzati építésügyi hatóság •KSH
Eredmény-indikátor	•400 új rákötés •Szennyvíztisztító kihasználtság növekedése •Üzemeltetés fajlagos költségeinek csökkenése	•Polgármesteri Hivatal Városfejl.O. Városüzemeltetési Csop. •Szennyvíztisztító •Városgazdálkodási és Vagyonkezelő Kft.
Output-indikátor	•10.735 m gerincvezeték •550 db bekötővezeték •8 átemelő telep	•Átadás-átvételi jegyzőkönyv •Építési napló •Üzembe helyezési engedély

Eszközök / Erőforrások

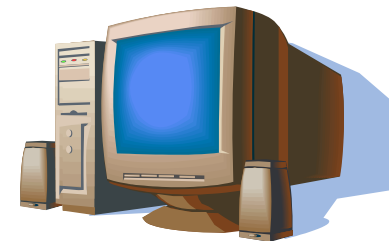
- A logframe mátrix második oszlop legalsó sorában kerülnek feltüntetésre
- Ebbe a rovatba az
 - Az erőforrásokba a tervezett tevékenységek elvégzéséhez és a program irányításához szükséges

Emberi

Technikai

2. Anyagi, technikai

1. Emberi



erőforrások egyaránt beletartoznak

Költségek (források)

- A logframe mátrix harmadik oszlop legalsó sorában kerülnek feltüntetésre
- A részletes pénzügyi tervezés egy későbbi fázisban történik, ezért itt csak a fősorok kerülnek bemutatásra az alábbi bontásban:
 - Saját forrás/pályázati forrás

Logframe feladat

Folytatás: operatív tervezés

Célok

Indoklás

Célcsoport

Tevékenységek és módszerek

Eredmények, hatások

Szükséges erőforrások listája

Időterv

HR terv

Költségvetés

Értékelés, monitoring

Kockázatok

H-1024 Budapest, Margit krt. 5/a
Tel: +36-1/321-1773, fax: +36-1/321-1772
exante@exante.hu

Tanácsadó Iroda
Consulting

EX ANTE
Az M&E Csoport Tagja



A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és
együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP-1.1.5/C





EX ANTE
Az M&E Csoport Tagja

Tanácsadó Iroda
Consulting

■ H-1024 Budapest, Margit krt. 5/a
Tel: +36-1/321-1773, fax: +36-1/321-1772
■ exante@exante.hu



Ütemtervezés és humán erőforrás tervezés

A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és
együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP-1.1.5/C



Ütemtervezés

Miért szükséges?

- Projektelemekek, feladatok időigényesek
- Egyes projektelemekek egymásra épülnek
- Egyes elemek csúszása esetén hol lehet beavatkozni
- n+2-es és n+3-as szabály

H-1024 Budapest, Margit krt. 5/a
Tel: +36-1/321-1773, fax: +36-1/321-1772
exante@exante.hu

Tanácsadó Iroda
Consulting

EX ANTE
Az M&E Csoport Tagja



A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és
együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP-1.1.5/C



Az időtervezés célja

- A projekt átfutási idejének meghatározása
- A részfeladatok, tevékenységek kezdési és befejezési időpontjának kiszámítása
- Az események bekövetkezési időpontjának előrejelzése
- Az átfutási időt közvetlenül befolyásoló részfeladatok (kritikus tevékenységek) meghatározása
- A legkorábbi és legkésőbbi időpontok meghatározása a nem-kritikus tevékenységeknél

H-1024 Budapest, Margit krt. 5/a
Tel: +36-1/321-1773, fax: +36-1/321-1772
exante@exante.hu

Tanácsadó Iroda
Consulting

EX ANTE
Az M&E Csoport Tagja



A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és
együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP-1.1.5/C



Ütemtervezés menete

- Tevékenységek meghatározása
- Tevékenységek egymásra épülésének felvázolása
- Egyes tevékenységek időigényének meghatározása
- Ütemterv elkészítése

H-1024 Budapest, Margit krt. 5/a
Tel: +36-1/321-1773, fax: +36-1/321-1772
exante@exante.hu

Tanácsadó Iroda
Consulting

EX ANTE
Az M&E Csoport Tagja



A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és
együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP-1.1.5/C



GANTT Diagram 1.

- Tevékenységek definiálása
- Logikai sorrend meghatározása
- Időtartam meghatározása
- Diagram összerakása
 - Átfedések
 - Függőségi nyilak használata
- Komplex projekt esetében nehezen átlátható

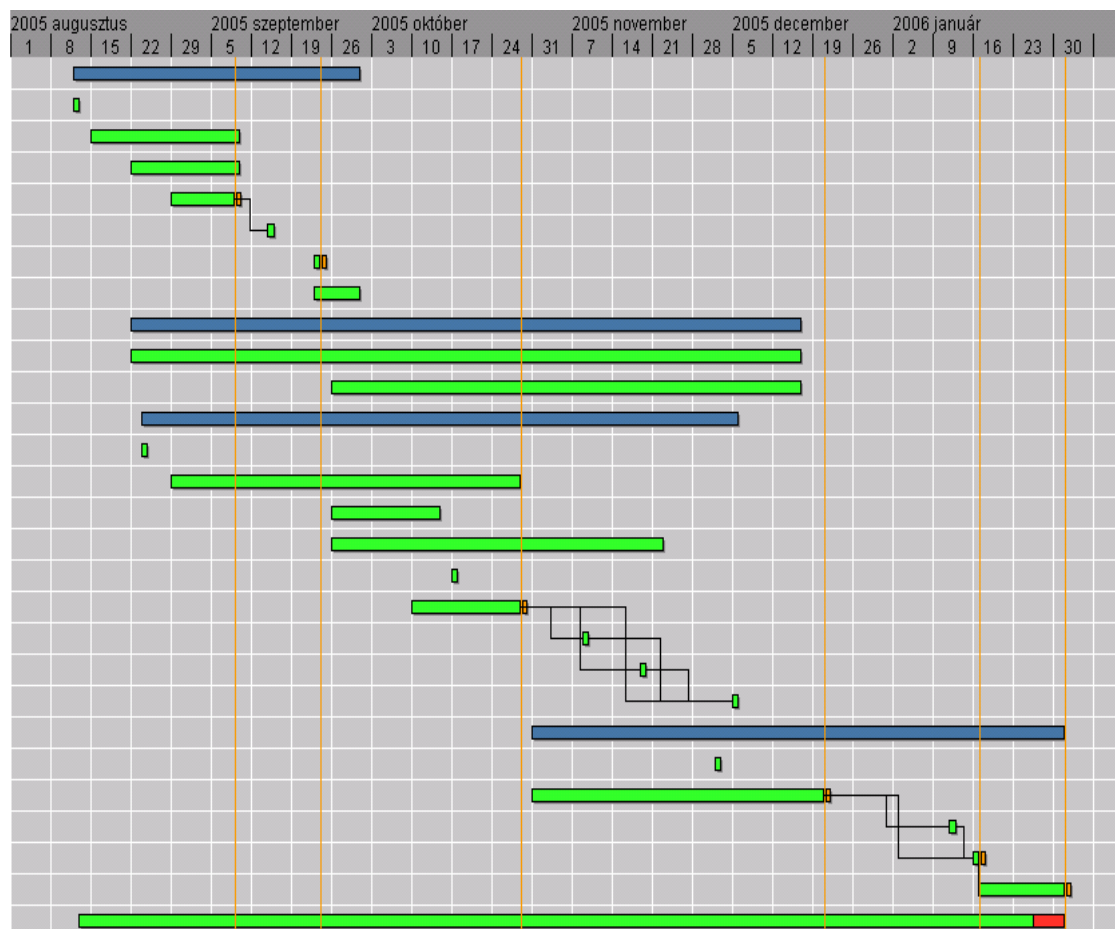
GANTT Diagram 2.

H-1024 Budapest, Margit krt. 5/a
Tel: +36-1/321-1773, fax: +36-1/321-1772
exante@exante.hu

EX ANTE
Tanácsadó Iroda
Consulting
Az M&E Csoport Tagja



- 20281 KTK félidei értékelés
 - 1 Módszertani előkészítés
 - 1.1 Indító megbeszélés
 - 1.2 Dokumentumelemzés (korábbi tanulmányok)
 - 1.3 Intézkedések csoportosítása
 - 1.4 Előzetes értékelési tanulmány összeállítása
 - 1.5 Előzetes értékelési tanulmány megvitatása
 - 1.6 Indító workshop
 - 1.7 A módszertan részletezése, módosítása
 - 2 Dokumentumelemzés
 - 2.1 Dokumentumelemzés (irányítási dokumentumok)
 - 2.2 EMIR adatainak vizsgálata
 - 3 Interjúk
 - 3.1 Interjú Luis Piressel
 - 3.2 Interjú a KTK IH munkatársaival
 - 3.3 Interjúk IH vezetőikkel
 - 3.4 Interjúk KSZ vezetőikkel
 - 3.5 Munkamegbeszélés Megbízóval
 - 3.6 Közbeső tanulmány elkészítése
 - 3.7 Közbeső tanulmány megvitatása Megbízóval
 - 3.8 Közbeső tanulmány megvitatása Megbízóval
 - 3.9 Közbeső tanulmány megvitatása IH-kal
 - 4 Zárótanulmány
 - 4.1 Munkamegbeszélés a szakértők között
 - 4.2 Záró tanulmány elkészítése
 - 4.3 Záró tanulmány megvitatása Megbízóval
 - 4.4 Záró workshop
 - 4.5 Módosítások átvezetése a tanulmányon
 - 5 Projektmenedzsment



A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP-1.1.5/C



Ütemtervezési tábla

Ütemezés		január	február	március	április	május	június
Projektelem száma	Konkrét tevékenység						

Ütemtervezés feladat

A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP-1.1.5/C





EX ANTE
Az M&E Csoport Tagja

Tanácsadó Iroda
Consulting

H-1024 Budapest, Margit krt. 5/a
Tel: +36-1/321-1773, fax: +36-1/321-1772
exante@exante.hu



Tipikus hibák az ütemtervezés során?

A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és
együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP-1.1.5/C



Humán erőforrás tervezés

Kulcstényezők

- Rendelkezésre állás, szűk keresztmetszetek
- Költségek felmérése

Lépései:

1. Kompetencia igények meghatározása
2. Szakértők kiválasztása, hozzárendelése a feladatokhoz
3. Egyes feladatok pontos ráfordítás-igényének meghatározása
4. Ütemterv alapján HR inputok tervezése

HR terv feladat

H-1024 Budapest, Margit krt. 5/a
Tel: +36-1/321-1773, fax: +36-1/321-1772
exante@exante.hu

Tanácsadó Iroda
Consulting

EX ANTE
Az M&E Csoport Tagja



A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és
együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP-1.1.5/C



Köszönöm a figyelmet!

Vadász Gábor

EX ANTE Tanácsadó Iroda Kft.

1024 Budapest, Margit krt. 5/a
III/1.

Tel: (06-1) 321-1773

Fax: (06-1) 321-1772

E-mail: vadasz@exante.hu



Tanácsadó Iroda
Consulting
www.exante.hu

H-1024 Budapest, Margit krt. 5/a
Tel: +36-1/321-1773, fax: +36-1/321-1772
exante@exante.hu

Tanácsadó Iroda
Consulting

EX ANTE
Az M&E Csoport Tagja



A leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési és
együttműködési kapacitásainak megerősítése
ÁROP-1.1.5/C

