

## A PROJEKT-KÓRSÁGRÓL, AVAGY A TANODA-SZINDRÓMA

**E**SOROK ÍRÁSAKOR SZOMORÚ HÍREK NYOMASZTJÁK a közoktatással és más közszolgáltatásokkal foglalkozó szakembereket. A Nemzeti Fejlesztési Terv első változata idején létrejött tanodák a program lezárultával sorra összeomlanak, nem tudják finanszírozni működésüket – noha általában pozitívan szokás megítélni a hátrányos helyzetű gyerekek felzárkóztatását, iskolai sikerességét segítő szerepüket. A tanodák még viszonylag „jól jártak”, hiszen legalább a program alatt megkapták a pénzüket. Viszont egyes más programok keretében pályázatot nyert civil szervezetek csődbe mentek, vagy a csőd közelébe jutottak amiatt, hogy pályázati támogatást nyertek: bár a szerződésben vállaltak szerint elvégezték feladataikat, sokan közülük még 2–3 év múltán sem kapták meg pénzüket.

A Nemzeti Fejlesztési Terv második változatának előkészítésén dolgozók nem tudtak semmiféle megnyugtató választ adni azt illetően, hogy a jövőben el lehet-e majd kerülni a hasonló problémákat. Miközben a következő évek közszolgálati politikáinak középpontjában láthatóan az uniós források felhasználása áll, a projektekkel kapcsolatos eddigi tapasztalatok nemigen befolyásolják a dolgok menetét. Pedig igencsak szükség lenne a projektalapú fejlesztések esetenként nem túl kedvező, nem túl hízelgő tapasztalatainak feldolgozására.

Írásomban azt próbálom bemutatni, hogy miképpen vált a közpolitikák vélelmezett csodaszerévé a „projekt”, és azt is vizsgálom, miként vált eredménytelen, visszaélésekre és politikai-hatalmi manipulációkra épülő intézményrendszerre a csodaszernek vélt projekt-alapú fejlesztés, és a projektek megvalósítását segítő pályázati rendszer.

### Fogalom-értelmezés: a projekt

Manapság a kultikus tiszteletnek örvendő projektek korát éljük: a projektben való gondolkodást tekintik korszerűnek, az oly fontosnak tartott „szemléletváltás” alfájának és omegájának. A kultusz azt is jelenti, hogy nem szokás belegondolni abba, hogy mit is jelent ez a fogalom, amely az üzleti világból szivárgott át a közpolitikák területére. A vállalkozások szóhasználatában a projektmegvalósítás egyenlő egy épület felépítésével, egy informatikai rendszer kiépítésével stb. Ez a nyelvhasználat ment át szinte észrevétlenül a non-profit szervezetek világába is: egy-egy, pénz fejében elvégzett megbízás egyenlő egy-egy projekttel. A megbízók oldaláról is hasonlót



jelent a szó: egy-egy megbízás kiadását. Ám a projekt megvalósítására vállalkozó személlyel vagy szervezettel ellentétben a megbízó oldaláról nem a pénz megszerzése, a projekt forrásainak az elköltése a cél, hanem egy-egy probléma megoldása. A piac világában a megbízó, a keresleti oldal mozgatja a dolgokat, és ez igaz a projektekre is. A megbízó azt várja, hogy a rendelkezésre bocsátott pénzforrásokból a projektet megvalósító meghatározott idő alatt megoldást nyújt a szerződésben megnevezett problémára.

Ennyiben a projekt mindig a „végesség” műfaja: meghatározott idő, meghatározott pénzüsszeg keretei között kell megoldani egy jól körülhatárolt feladatot.

Ma már nemcsak az üzleti életben, hanem a közpolitika világában is elfogadott az, hogy a hasonló, végességben körülírható feladatokat projektek keretében kell megszervezni, megoldani. Általánosságban a „projektről” – márcsak elterjedtsége miatt sem – nem mondhatjuk azt, hogy „jó”, vagy „nem jó” feladat-ellátási keret. Van, amire elvileg jó, és van, amire elvileg sem jó. Ám abból, hogy van, amire elvileg akár jó „műfaj” is lehet a projekt – még nem következik az, hogy a létező projekt-gyakorlat valóban jól működik, akárcsak azokon a területeken is, ahol jól is lehetne alkalmazni a projekt-módszereket. A projektek kapcsán a címben jelzett kórság, betegség kifejezés ennyiben egy természetesnek nem tekinthető, ragályként elterjedt gyakorlatra utal – amely, a későbbiekben kifejtett kritika szerint akkor is elhibázott honi szokásrend, ha a projekt elvileg alkalmas keret lehet akár közpolitikai fejlesztési feladatok megszervezésére és végrehajtására is. (És persze látnunk kell azt is, hogy vannak olyan célok is, amelyek tényleges teljesítést nem teszi lehetővé projekt-megközelítés alkalmazása.)

Bár fogalmilag nem, de a szokásrendben a projekt szó szorosan összekapcsolódik a tender, a pályázat fogalmával. Gyakran versenyeztetéssel választják ki azt a szervezetet, amely a megbízó számára a legmegfelelőbbben, és a legjobb feltételekkel tudná elvégezni az adott véges feladatot. A pályázat tehát verseny egy megbízás elnyeréséért, méghozzá azzal kapcsolatos verseny, hogy kinek az ajánlata áll legközelebb a pályázató elképzeléseihez.

A közszolgáltatások terén a projekt kereteit az állami megbízó szempontjai és szabályai jelölik ki. Az állami megbízónak ugyanakkor lényegesen több korlátot kell figyelembe vennie, mint a magánmegbízónak. Egyrészt az állami-kormányzati megbízót ellenőrzi a „politika”: olyan feladat megoldásához kereshet csak partnert, amelyek elvégzését a kormányhivatalokon belüli szereplőkön túl a politikai „főnökök” is kívánatosnak ítélik. Másrészt, kötik a közszolgálat általános szabályai, melyek megszabják, miként lehet elkölteni a közpénzeket. A szabályok között egyaránt vannak belső egyeztetési és más bürokratikus eljárási szabályok, a pályázatra és versenyeztetésre vonatkozó általános „közbeszerzési” szabályok, és ugyancsak érvényesülnie kell a nyilvánosság és átláthatóság követelményeinek. Harmadrészt, a közszolgálati megbízó kezét az államháztartás pénzügyi szabályai is megkötik. Nem szokás ezekkel tisztában lenni, nem is szokás a közgondolkodásban szembesülni ezek korlátozó tartalmaival, pedig igen szoros és szigorú követelményeket határoznak meg. Így

például az államháztartási törvény értelmében az önkormányzati és civil szolgáltatók működési költségeit kizárólag a törvényekben meghatározott normatívákból, illetőleg az ellátási kötelezettséggel rendelkező állami-önkormányzati szervezetek kötött ellátási szerződésük kereteiben átadható forrásokból lehet finanszírozni. A projektek keretében elnyerhető források – nagyon kevés kivétellel – egyik kategóriába sem tartoznak, tehát működési költségekre nem fordíthatók! Vagyis a pályázati források csakis egyszerű, beruházási, fejlesztési célok megvalósítását szolgálhatják, nem fedezhetik a napi működés költségeit (így a béreket, a rezsijellegű kiadásokat, üzemeltetési költségeket). Az államháztartási szabályok szerint az állami pénzek elköltésének időbeni kereteit a költségvetési törvény jelöli ki, amitől csak igen ritkán, speciális eljárások keretei között lehet eltérni. Vagyis az állami projektek időperspektívája a szokásosnál is végeesebb: gyakorlatilag egy-egy költségvetési év, esetleg egy félévnyi időt hagyva a végleges elszámolásoknak. Ráadásul az állami megbízó nem ugyanúgy ellenőrzi a pénzek felhasználását, mint egy magánmegbízó. Azaz, az ellenőrzési és elszámolási folyamat nem az egyenrangú felek egyezkedése nyomán rögzített megállapodás részeként, egyenlő felek között zajlik (mint a piacokon), hanem az állam hatósági eszközöket is alkalmazhat, a legitim állami erőszak intézményeit is igénybe veheti az elszámoltatás és ellenőrzés során.

## A projekt-kórság tünetei

A projekt-kórság egyre fertőzőbb, gyorsan terjedő betegség. Olyan kóros lelkiállapotot, amelyet sokan összefüggésbe hoznak a pénz szagának megérezésével. E szag érzékelése, vagyis érzékelhető közelsége a megbízók és pályázók körében egyaránt túlzott reményeket gerjeszt: „most eljött a mi időnk!” Az extatikus állapot gyakorta végig gondolatlan, irracionális cselekvési kényszerekbe sodorja az érintetteket: igyekeznek minél hamarabb elérhetővé tenni a pénzeket. Ez a magatartás utólag gyakran irracionálisnak bizonyul: a kapkodva, néhány napos határidők mellett elvégzett előkészítő munkálatok és az ezeken alapuló végrehajtás összességében sokkal több időt vesznek el, mintha a projekt kontúrjainak kialakítása során alaposabban végig lennének gondolva akár a megbízó igényei, akár a vállalkozók reális perspektívái.

Mindenki azt sürgeti, hogy most már végre hozzá lehessen jutni a pénzhez. A projektekkal szembeni efféle mentalitás a hivatalosság szintjén is általánossá válik: a legfontosabb politikai elvárás a projektek előkészítésében és menedzselésében résztvevő hivatalnokokkal szemben az „abszorpciós képesség fokozása”, vagyis annak elősegítése, hogy az Unió kasszáiból minél gyorsabban, minél több pénz folyjon ki a hazai menedzserek közvetítésével.

A megvalósítandó célok tisztázatlansága következtében a projekt lényegévé maga a pénz válik. A pályázók részéről olyan pénzfelhasználási javaslatok, pályázatok születnek, amelyek jól alkalmazkodnak a megbízói elvárásokhoz. Még ha lennének is hosszú távú céljaik, azokat nem lehet igazán befoglalni a pályázati dokumentációkba, és más formában sem lehet felvállalni, jelezni azokat. A pályázati űrlapokat



úgy kell kitölteni, hogy a szöveg maximálisan alkalmazkodjon a szinte kizárólag formális kritériumokat elváró megbízó elvárásaihoz. Ilyen körülmények között a pályázatírás önálló szakmává, szolgáltatói tevékenységgé válik: sokan jól megélnék abból, hogy különösebb szakmai jártasság, elkötelezettség és fejlesztési koncepció nélkül is képesek a formális követelményeknek megfelelően kitölteni bármilyen pályázati űrlapot. Így azután kialakulnak a „profi pályázók” (akik között éppúgy lehetnek a szakmájuk iránt elkötelezett, remek szakemberek is, mint a pénzek megszerzésére szakosodott svihákok), meg „alkalmi szerencsepróbálók” (akik között szintén lehetnek ilyenek is meg olyanok is). A projektmegvalósításra vállalkozók kínálatának sajátosságai, a pusztán a pénzre hajtó, a mégoly ködösen érzékeltetett pályázati célok iránt teljesen közömbösnek mutatózó pályázók jelentős arányának érzékelése dühöt és bizalmatlanságot gerjesztenek pályázatók oldalán. A bizalmatlanság ördögi köröket hoz létre: minthogy eleve nem megfelelően kidolgozottak a célok, érvényre juttatásuk helyett a menedzserszervezetek nem csupán a formális szabályok betartását követelik meg egyre akkurátusabban, hanem újabb és újabb, a folyamatok egyre aprólékosabb részleteire kiterjedő formális szabályokat állapítanak meg, és igyekeznek be is tartatni azokat.

A projekt-kórság tünetei a projekt végére válnak igazán súlyossá.

A megbízók és a projektvégrehajtók igen gyakran csalódtak: a projektek nem hoznak tartós eredményt, ha netán mégis, azt sem igen veszik észre. Ha vannak is eredmények, ezek gyakran süllyesztőbe kerülnek, a későbbiekben senki sem akarja már semmire használni őket. Már csak azért sem, mert a projekt leglényegesebb céljaira többé úgyszemint használhatók: nem rejtik magukban a további pénzek megszerzésének lehetőségét...

Ráadásul a támogatott pályázók sokszor nem kapják meg a nekik jogosan járó pénzeket: olykor évekig hiánypótlásokkal, bürokratikus formalitásokkal zaklatják őket, és esetenként még így sem jutnak a pénzhez.

A pályázatók és főnökeik általában nem is akarják ténylegesen számba venni az eredményeket, és még kevésbé akarnak szembesülni a kudarcokkal – ehelyett igyekeznek sikerpropagandát folytatni az abszorpciós mutatókkal, azaz lényegében azazal, hogy mennyi pénz áramlott ki rajtuk keresztül.

A projekt-kórság krónikus és gyógyíthatatlannak tűnik: minden kezdődik előlről...

## Az egészséges állapotról

Ahhoz, hogy a tüneteket kórosnak minősítsük, kell, hogy legyen némi fogalmunk az egészséges állapotról. A projekt-kórság egyik legsúlyosabb tünete az, hogy már feltételezni sem szokás azt, hogy egyáltalán lehetséges egészséges állapot. Pedig éppenséggel ezt is el lehetne képzelni.

A projektekről szóló kiadványok, a semmiféle speciális végzettséggel nem rendelkező, kezdő civil „menedzsereknek”, civil tevékenységekbe belevágó amatőröknek szánt tanácsadó-könyvek az Egyesült Államokban (mit tegyünk, ott van konjunk-

túrája a hasonló kézikönyveknek...) a „Mission, Vision, Action!” szentháromságot szokták sulykolni.

Magyarul eme alapvetés lényegét így foglalhatnánk össze:

Először is, dönts el, hogy mi dolgod a világban, mi a „nagy cél”, a „küldetés” („mission”).

Aztán dönts el, hogy hová akarsz eljutni: legyen valamiféle elképzelésed („vision”) arról, hogy mi lenne az a mainál jobb állapot, amely egyfelől a küldetésed irányába viszi előre a dolgokat; másfelől, ahová lenne esélyed és ambíciód eljutni; harmadrészt, amely állapot a későbbiekben fenntartható, működtethető, amelyben az elért eredményeidet használni tudod majd.

Ezt követően tervezd meg a lépéseidet, cselekedeteidet („action”) úgy, hogy a rendelkezésedre álló időkereteken belül, a rendelkezésedre álló erőforrások ügyes, célszerű, ha kell trükkös alkalmazásával (menedzselésével) juss el mihamarabb ahhoz az állapothoz, amit elképzeltél.

Ha mindezt sikerült végigvinned, nyertél, a projektnek értelme és haszna van. Ha nem, akkor az kudarc.

A projekt-kórság alapvetően ehhez az egyszerű, normálisnak és „egészségesnek” vélhető sémához képest jelent beteges eltérést – legyen szó akár hazai, akár uniós pénzekből finanszírozott projektekről.

Felmerülhet a kérdés, ha a projektek legelemibb szabályait sem sikerül betartani, akkor minek tudható be az eltúlzott várakozás, az utópikus rajongás, amely a projekteket a közszolgálatok korszerűsítésének csodaszereként értékeli? Miért ápoljuk oly nagy egyetértésben ezeket az illúziókat?

Viszonylag egyszerű a válasz. A magyar közszolgálatoknak nem csak az az általános rákfeneje, hogy igen csekély a hatékonyságuk – de többnyire még csak nem is mérjük, milyen eredményességgel működnek. Így pl. a hazai közszolgálatokról gyűjtött adatok is kizárólag az inputokat (bekerülők létszáma, összetétele, alkalmazottak létszáma, összetétele, elhelyezési és dologi feltételek, költségvetési ráfordítások stb.) rögzítik, az elvégzett munkák mennyiségét és minőségét („output”); az elért hatásokat és eredményeket („outcome”) szinte egyáltalán nem. Sokan azt remélik, hogy a projekt-technika elősegítheti a „kimenet-orientált” áttörést, melynek nyomán a közszolgálatok is valamiféle céloknak és eredményeknek alárendelve végeznék munkájukat.

Általában elmondható az, hogy a projektek valóban alkalmas eszközök lehetnek meghatározott célok és előre kitűzött eredmények elérésére. Ha vannak célok, és vannak előre kitűzött eredmények. De ha nincsenek, a projekt nem alkalmas eszköz e hiányok pótlására.

## Diagnózis – okok, ellentmondások, hiányok

*Ha nincsen „mission” és nincsen „vision”...*

Általában a projektek kidolgozói nem, vagy csak a formális kinyilatkoztatások szintjén szokták tisztázni azokat az értékeket, küldetéseket, amelyeknek a későbbi



döntéseket vezérelniük kellene. Például formális kinyilatkoztatás az „esélyegyenlőség” jelszava akkor, ha nem tisztázzák konkrétabban az enyhítendő hátrányokat, vagy még inkább, ha olyan nyílt pályázattási rendszerben zajlik a projekt, amely nemhogy enyhítené a hátrányokat, hanem egyenesen tovább javítja az eleve jobb adottságúak előnyeit.

A hazai projekteknek az a sajátosságuk, hogy nem lehet tudni, hová tartanak. Hajdanában, Márkus György a marxista történelemfilozófia kritikáját nyújtva úgy jellemezte a történelemfilozófiákat, hogy azok olyannak írják le a történelmet, mint amilyenek a balkáni gyorsvonatok: lehet tudni, hogy hova tartanak, de nem lehet tudni, hogy mikor érnek oda. A hazai projektek ennek ellentétei: nem lehet tudni, hogy hova tartanak, de hogy mikor kell odaérniük, azt igen pontosan megszokás határozni.

A projekt-kórság legfőbb kóros tünetét, a megfelelő jövőkép hiányát jól érzékelteti a tanoda-szindróma.

Előre szeretném bocsátani: a tanodák létrehozásának és működtetésének szándékát tisztességes és progresszív törekvésnek gondolom. Miként a létrejött tanodák működésével kapcsolatban is jellemzően pozitív visszajelzésekkel lehetett csak találkozni: tisztességesen igyekeztek (néhányuk még most is igyekszik...) segíteni a „zűrös” tanulókat abban, hogy meg tudjanak felelni az iskolai elvárásoknak, és mindezt úgy, hogy önbizalomra tegyenek szert, sikerélményekhez jussanak olyan gyerekek, akiknek tanodák nélkül csak kudarc, megbélyegzés, megaláztatás jutott volna osztályrészüln felnőtté válásuk során. Ámde, manapság mégiscsak összeomlanak a tanodák – és ez az ott megkapaszkodni igyekvő, részleges sikereket elérő, ám a korábbi tortúrák világába visszahuppanó gyerekek számára lehet, hogy nagyobb kudarc annál, mintha sohasem lettek volna tanodák. A kelet-európai abszurdok világába sorolható az, hogy mostanság, a programok lejártával, azok finanszírozási kereteinek kimerülésével kezdődtek csak el azok a viták, hogy vajon oktatási intézmény-e a tanoda, és inkább a napközihez hasonló közoktatási kiegészítő szolgáltatásnak kellene tekinteni; vagy netán valamiféle alternatív napközbeni gyermek-felügyeleti intézménynek minősüljön, amely elsősorban szociális feladatokat lát el. Vagyis ha a tanoda oktatási intézmény, akkor valamiféle oktatási normatíva kereteibe kellene utólag besorolni, ha pedig szociális intézmény, akkor valamiféle szociális normatívából kellene pénzt kapniuk a működtetéshez. Merthogy a projekt lezárulását követően jelenleg semmiféle, a működtetést lehetővé tevő finanszírozást nem kapnak a bérek, a rezszi stb. fedezésére.

Ennek fő oka az, hogy egyáltalán nem tisztázták sem a tanodák küldetését, sem az ezekhez kapcsolódó víziókat. Ha ugyanis a tanoda valóban a „zűrös” gyerekek felzárkóztatásának eszköze akart volna lenni a projekt indításakor, és valóban a hátrányos helyzetű gyerekek iskolai hátrányainak módszeres enyhítését célozta volna meg a projekt – akkor elvárható lett volna annak a kimondása, hogy ez egy olyan általános probléma, amely minden olyan városrészben, településen is megoldandó, amelyek most nem nyertek a tanodai pályázati programon. Akkor a tanoda nem



a probléma „letudásának”, kipipálásának közszolgálati eszköze lett volna, hanem legfeljebb egy olyan kísérlet, amely módszereket és technikákat dolgoz és fejleszt ki a küldetés teljesítéséhez. Ugyanígy, ha a tanoda valóban az esélyegyenlőségi eszmények megvalósításának adekvát eszközeként lett volna elképzelve (nem ismerem a részletes értékeléseket, de nem elképzelhetetlen, hogy reális lehetett volna efféle cél is...), akkor azt is el kellett volna képzelni, hogy miképpen fog működni majd a program segítségével kifejlesztett tanoda. Nemcsak a kísérleti helyszíneken, hanem máshol is, a közoktatási struktúra valódi részeként, azaz megfelelő működési, engedélyeztetési kritériumokkal rendelkező, hatósági felügyelettel szabályozott, adekvát módon értékelt intézményként, amely számára biztosított a működés szabályszerű, rendszeres finanszírozása.

Nos, ilyen típusú elképzelések a program kidolgozása és megvalósítása során nem kerültek elő – és még ma is legfeljebb csak az a cél kerül terítékre, hogy legalább a már létrejött, hasznosan működő intézményeknek nem kelljen romba dőlniük.

Ennél azonban még abszurdabb a helyzet. A programot kitaláló, finanszírozó és menedzselő állami szereplők ugyanis a fenntarthatósági követelményeket formálisan egy az egyben a pályázati forrásokat elnyerő tanodákra és fenntartókra hárították. Mintha a fenntartható működés feltételeinek megfelelő finanszírozási és szabályozási konstrukciók kitalálása és érvényre juttatása nem a megbízókként felépülő minisztériumok, állami fejlesztési ügynökségek és egyéb közreműködő szervezetek feladata lenne, hanem a pályázó falusi (vagy éppen városi) önkormányzati és civil szervezeteké.

### *Ami fontos és ami lényegtelen...*

Ha nincs értékbeli elköteleződés és nincs elképzelés arról, hogy hova kell eljutni a program végére, akkor nem lehet megkülönböztetni azt, hogy vajon mi a fontos és mi a lényegtelen a célok megvalósítása szempontjából. Elsősorban a projekt nem-szakember végrehajtói számára mosódnak össze a lényeges és lényegtelen elemek: számukra minden részletkérdés egyformán lényegessé lép elő. Fogalmazhatunk úgy is, hogy szörszálhasogatónak kell lenniük – hiszen, a program kezdetekor nem lett megkülönböztetve a lényeg a lényegtelentől. Minden lépés, folyamat, részletkérdés egyforma jelentőségű – amitől a vonatjegy mellé csatolt nem kellő számú belég és aláírás kellő alapot szolgáltatathat az amúgy lényegét tekintve teljesen rendben zajló projekt<sup>1</sup> megakasztásához is.

Fogalmazhatunk úgy is, hogy a lényeg, az elérendő elvi és konkrét célok tisztázatlansága a projekt során egy negatív spirált indít be: az amúgy lényegtelen kérdések súlya egyre nő, míg végül maga a projekt kizárólag a lényegtelen, apró semmiségek rendezéséről fog szólni. No meg arról, hogy a jelentéktelenségek rendezése megfelelő alapot adhat a pénzek osztogatásához (a mitikus abszorpcióhoz), meg a pénzek megszerzéséhez is. A pénz egyre inkább a jelentéktelen részletekhez kapcsolódik

---

<sup>1</sup> Persze ennek megítéléséhez azt is kellene tudni, mi a lényeg.



– amitől menetközben még akkor is egyre távolabb kerül a lényeg, ha netán korábban még lett volna is valami ki nem mondott elképzelés róla.

### *A felelősségről és a felelőtlenységről...*

Normális esetben a projekt főfelelőse a megbízó: neki kell eldöntenie, hogy mit akar, milyen irányba akar elmozdulni, mit akar konkrétan elérni. Az előzőekben elmondottak mindenekelőtt a hazai megbízókra, döntően a kormányzati szereplőkre nézve jelentenek kritikát: ha megbízóként ők nem tisztázzák az alapvető elvi és gyakorlati célokat, a projektek nem is fognak ilyeneket megvalósítani.

Ráadásul még tisztázatlan célok esetén is a megrendelőé, a megbízóé a hatalom, azé, aki a pénzről rendelkezik. A célok tisztázatlansága annak kedvez, hogy a megbízó felelősségvállalása beszűküljön a pénzfelhasználás mikéntjére vonatkozó diktátumokra és azok ellenőrzésére – miközben minden elvi és gyakorlati cél meghatározásának, teljesítésének felelőssége átterhelődik a pályázókra, a megbízott és támogatott projektmegvalósítókra, a „vállalkozókra”.

A pályázóknak mindenképpen úgy kell tenniük, mintha meg tudnának felelni a velük szemben támasztott felelősségeknek, akár őszintén vállalják ezt, és persze akkor is, ha csak a pénz megszerzése érdekli őket. A pályázók tisztességétől függetlenül is, a felelősség átvállalása legfeljebb szimbolikus, eljátszott magatartás lehet, ugyanis számukra nem adatik meg az a lehetőség, hogy bármilyen cél érdemi megvalósítását magukra vállalhassák. Például bármennyire is úgy fest, hogy a tanodák felelőssége lenne, lehetne a gyerekek esélyegyenlőségének megteremtése, javítása, az elért eredmények fenntarthatóságának megteremtése – erre ezeknek sem egyenként, sem a támogatott programok összességéként nincs semmilyen reális, számonekérhető lehetőségük. Mégis, a projekt logikája szerint a felelősség a tanodák vállát nyomja. Ráadásul a fenntartható, működtethető állapot megteremtése egy idő után mintha kizárólag az ő érdekük lenne.

### *A bizalomról és a bizalmatlanságról...*

A felelősségi rendszereknek a hatalmi befolyásoktól független felborulása a bizalmatlanság rendszerszervező erővé emelését eredményezi. Bár a pályázatok nem tudják, nem tisztázzák, hogy hová akarnak eljutni – ám mégis, hatalmuknál, erejüknel fogva úgy tesznek, mintha a pályázókból ki tudnák kényszeríteni a ki nem mondott célok megvalósulását.

A bizalmatlanság rendszerszervező elve nem idegen a hazai kormányzati és közszolgálati világ egészétől sem, de a projektek esetében két sajátos technikai körülmény, ha úgy tetszik, két buta technikai kritérium különös erővel segíti elő a bizalmatlanság térnyerését. Az egyik ilyen elem az általános költségek („overhead”) kérdésének figyelmen kívül hagyása. Nevezetesen az, hogy a projektet végrehajtó szervezet esetében felmerülnek olyan működési költségei, amelyek ugyan nem igazán mutathatók ki a projekt közvetlen költségeként, de a projekt sikeres megvalósítása



e kiadások nélkül elképzelhetetlen. E körülményt normális esetben úgy szokás elismerni (és nagy befolyású, erős szervezetek kivételesnek számító esetében nálunk is el szokás ezt fogadni), hogy a teljes projekt-költségvetés 10–25 százalékát különböző részletezett kimutatások nélkül is, afféle egyösszegű tételként a projekt szükséges költségeként fogadják el. Ez jelenthet fedezetet a megnövekedett gazdasági-üzemviteli feladatok ellátására, a megnövekedett irodai dologi és rezsi költségekre, a szervezéssel és menedzseléssel járó többletfeladatok ellentételezésére. Nos, a hazai fejlesztési programok (a bevett európai gyakorlat ellenére sem),<sup>2</sup> nem ismernek efféle konstrukciókat, márpedig a pályázatokon nyertes szervezetek esetében felmerülnek ilyen kiadások. A másik technikai ostobaság az utófinanszírozás kizárólagosságának intézményesítése. Nyilvánvaló ugyanis, hogy a civil szervezeteknek, különösen a közszolgálati területeken működőknek nincs elegendő forrásuk ahhoz, hogy előre meghitelezék az általuk elnyert pályázati pénzeket. Az utófinanszírozás kizárólagossága közepette a civil szervezetek ezt a problémát úgy próbálják meg enyhíteni, hogy már előzetesen megpróbálnak elszámolni olyan teljesítéseket is, amelyeket csak akkor lennének képesek megvalósítani, ha már megkapták a támogatást. (Ezt a problémát a hajdani PHARE programok igen egyszerűen kezelték: a projekt elején 20 százalék előleget adtak, majd minden beadott számlának csak a 80 százalékát fizették vissza, a számla további 20 százalékára az előleg nyújtott fedezetet – így azután a program végére az előleg is elfogyott.)

A mai feltételek közepette a pályázató és a pályázó nem (az amúgy sem létező közös cél érdekében) együttműködő partner, hanem egymás iránt bizalmatlan ellenfél. A háborúsdiban az erősebb fél sikeresen győzi le a gyengébbet. Mondjuk, nemhogy előre, de évek múltán sem fizeti ki a jogos költségeket, hanem hiánypótlásokat kér, olykor teljesen céltalanul és értelmetlenül az évekkel korábban felhasznált vonatjegyekhez akar visszamenőleg belégeket és bizonylatokat szerezni.

## Terápia – esélyek és lehetőségek

Általános szinten viszonylag egyszerű meghatározni, milyen terápiára lenne szükség: a mai kóros állapotból el kellene mozdulni az egészségesebb állapot felé.

Az egészségesség kritériuma ebben az esetben egybeesne a „racionalitás” kritériumával: az értékek iránti elköteleződés, valamint a megfelelő tapasztalatok elemzése és feldolgozása révén reális, tisztességes és előre vivő célokat kellene körülírni, majd a racionális célok és a rendelkezésre álló feltételek függvényében kellene meghatározni az alkalmazandó eszközöket, a végrehajtandó tevékenységeket. Ezt a fajta racionális követelményt manapság az Unió a „bizonyítékon alapuló orvoslásból” kölcsönvett fogalommal az „evidence based policy-making”, a „bizonyítékon alapuló politika-csinálás”, a „bizonyítékalapú közpolitikai intézkedés” követelményével szokta jelezni.

---

<sup>2</sup> Beleértve ebben az idehaza is hozzáférhető uniós kutatási pályázatokat.



Ebben a szellemben, a terápia is csak a fentebb jelzett eléggé primitív banalításokra épülhet: értékvállalás, helyzetelemzés, a kudarcok és sikerek okainak, alapjainak feldolgozása, racionális és körültekintő célmeghatározás, a céloknek alárendelt tervezés és végrehajtás, visszacsatolás, követés, értékelés.

Ha nincsen arról elképzelés, vízió, hogy hová is kell eljutni a projekt végére, akkor logikailag sincsen értelme a fenntarthatóság kifejezésnek: nincs mit fenntartani. Ha netán lenne ilyen elképzelés, a fenntarthatóság bizonyos kritériumait a projekt egészének folyamán is érdemes lenne kiemelten kezelni.

A fejlesztési elképzelések kidolgozásakor mindenképpen érvényesíteni kellene az alábbi, alapvető szempontokat:

- a projektek működési költségeinek a projekt vége után is rendelkezésre kell állniuk,

- a projekt eredményeit a későbbiekben is működtetni kell,

- a projektek végére olyan szabályozási környezetnek kell előállnia, amely kerekei között a projekt által sikeresen kifejlesztett működésmódok legálisan, biztonságosan folytathatók,

- a projektek végére rendelkezésre kell állniuk azoknak a szakembereknek, akik a kifejlesztett, kialakított elvárás-rendszernek is képesek megfelelni – azaz, az eredményeket és elvárásokat be kell építeni mindenekelőtt a reguláris képzési rendszerekbe, másodlagosan a továbbképzési rendszerekbe (vagyis nem a „hakni” jellegű, esetleges tréning-bizniszbe, hanem a képzésbe...).

- a sikertelen projektekről ki kell mondani, hogy nem hoztak eredményt, az eredményes projekteket viszont folytatni, terjeszteni, a reguláris rendszerekbe integrálni szükséges,

- az elért eredményeket nem a projektmegvalósítás időtávlátán belül kell elsősorban mérhetővé tenni, hanem a projekt által megváltoztatott, kifejlesztett szolgáltatások eredményességét, hatékonyságát kell – az általános vagy a korábbi gyakorlatokhoz képest – mérhetővé tenni. Nem az az érdekes, hogy a projekt során hány helyre utazott (megfelelően leigazolt vonatjeggyel) a tréner, hanem az, hogy a tréningen kiképzett pedagógusoknak köszönhetően mennyivel több gyerek jut el az érettségiig...

Végül persze, a projekt-kórság legfőbb gyógyszere a közbizalom és az önbizalom lehetne. El kellene talán hinni, hogy a projektek révén jobb közszolgálatokhoz, sőt, talán élhetőbb, barátságosabb, jobb világhoz is el lehetne jutni. Nem akarnék én ezzel újabb szép új világról szóló illúziókat gerjeszteni, de azt azért komolyan gondolom, hogy tényleg előrébb lehet jutni a projektek révén egy-egy lépéssel.

Mindezt azért is tartom különösen fontosnak, mert a projekt-kórság ragálya egyre terjed, miközben Magyarország soha a történelme során nem élvezett ilyen jelentős külső támogatást, segítséget, forrásokhoz jutást annak érdekében, hogy valóban előrevivő lépéseket tehessen meg. Nem kellene elszalasztani ezt a lehetőséget...

*KRÉMER BALÁZS*