

PÁLYÁZATÍRÁSI TANANYAG

(Interregionális Civil Projektfejlesztési Hálózat)



IMPRESSZUM

E könyv készítése során a Szerzők és a Kiadó a legnagyobb gondossággal jártak el. Ennek ellenére hibák előfordulása nem kizárható. Ezek esetleges következményeiért sem a Kiadó, sem a Szerzők felelősséget nem vállalnak.

A könyvben előforduló cég és termékmegnevezések, legyenek akár bejegyzett védjegyek vagy sem, kizárólag az egyértelmű hivatkozás, vagy magyarázat céljából kerültek feltüntetésre. A Szerzőknek és a Kiadónak nem állt szándékában azok kisajátítása, illetve jogtalan felhasználása. Szándékuk szerint, ilyen esetekben a jogos tulajdonos érdekeinek szem előtt tartásával jártak el.

A program a Magyarország-Szlovákia Határon Átnyúló Együttműködési Program keretében az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával valósul meg.

E kiadvány a pályázatírás tanfolyamok támogatására hivatott.
E kiadvány tartalma nem szükségszerűen tükrözi az Európai Unió álláspontját.

Kiadja a Kisalföldi Vállalkozásfejlesztési Alapítvány.
Copyright (C) 2010 Kisalföldi Vállalkozásfejlesztési Alapítvány



TARTALOMJEGYZÉK

1. A projekt fogalma, projekt típusok.....	4
2. Projekt tervezése, előkészítése	7
2.1 Elemzési szakasz: helyzetértékelés, a projekt indokoltsága, a környezet vizsgálata (SWOT)	7
2.2 Elemzési szakasz: a projekt szükségességét alátámasztó probléma és/vagy stratégiai irány meghatározása	8
2.3 Elemzési szakasz: a projekt terjedelmének és tartalmának meghatározása: módszertani lehetőségek	10
2.4 Tervezési szakasz: logikai keretmátrix (logframe).....	11
2.5 Tervezési szakasz: a projekt kidolgozása.....	14
2.5.1 Munkaterv (megvalósítási ütemterv)	14
2.5.1.1 Projektstruktúra terv	15
2.5.1.2 Időtervezés, hálótér (CPM, Gannt-diagram, PERT diagram)	16
2.5.1.3 Erőforrások tervezése	18
2.5.2 Humán erőforrás-terv (projektszervezet)	19
2.5.2.1 Feladat-felelős mátrix.....	20
2.5.3 Pénzügyi terv	20
2.5.4 A projekttervezés további elemei	22
2.5.4.1 Indikátorok szerepe, csoportosítása.....	22
2.5.4.2 A projekt várható hatásai, externáliák (külső hatás)	22
2.5.4.3 Kockázatelemzés, projektkockázatok és rangsorolásuk	23
1. Kockázati tényezők felismerése és elemzése	24
A kockázati tényezők kezelése	25
2.5.5 Kommunikációs és disszeminációs terv, a nyilvánosság biztosításának és a tájékoztatási kötelezettségek teljesítésének tervezése	26
2.5.6 Projekt pénzügyek menedzmentje: költségbecslés, projektfinanszírozás	29
2.6 A projekt előzetes értékelése	30
3. A pályázatírás	32
3.1 A pályázati rendszer főbb jellemzői	32
3.2 A pályázatkészítés gyakorlati szempontjai	36
3.2.1. A pályázatok előkészítésének alapelvei	36
3.2.2 A pályázati dokumentáció összeállítása, főbb formai és tartalmi követelmények	38
3.2.2.1 A pályázatírás folyamatának lépései	39
3.2.2.2 Pályázati dokumentáció, főbb formai és tartalmi követelmények	39
3.2.3 Gyakorlati javaslatok.....	43



1. A projekt fogalma, projekt típusok

Projekt az, amely olyan tevékenysort tervez meg, amely meghatározott cél érdekében valósul meg. A projektnek az a célja, hogy valamilyen előnyös változtatást valósítson meg. Ez lehet vállalkozások és non-profit szervezetek egyszeri céljainak elérése is: például oktatási-képzési program, fejlesztés megvalósítása. Azok a pályázatok is projektek, melyek az Európai Unió támogatási alapjaira (vagy a nemzeti támogatás konstrukcióira) benyújtott munkák. Egy projekt csak akkor lehet sikeres, ha jól előkészítették. Ehhez hozzátartozik a körültekintően elvégzett helyzetelemzés. Természetesen elengedhetetlen a tervezés és végrehajtás átgondoltsága is.

Mi jellemzi a projekt típusú gondolkodást?

- olyan lépések sora, melyet egyedi szervezeti környezetben terveztek meg és hajtottak végre
- céljait meghatározott idő alatt akarja elérni
- humán és anyagi erőforrásokat rendel a megvalósításhoz

Ki hozhat létre projektet?

- egy szervezet
- több szervezet, együttműködve (kooperáció)

Mi a kooperációban megvalósuló projektek előnye?

- ezzel több információhoz lehet jutni
- a szaktudást egyesíteni lehet
- többféle látásmódot, megközelítési módot lehet felhasználni
- lehetőség van a visszajelzésre egy-egy részt vevő szervezet munkájáról
- új feladatok, tevékenységek kialakítására és források megszerzésére is mód adódik

Ki kell emelni azt, hogy az uniós pályázatoknál is előnyt élveznek a konzorciumi (együttműködésen alapuló) pályázatok. A kiemelt támogatás oka az, hogy a kiterjedt partneri kapcsolatok jobban biztosítják az eredmények fenntarthatóságát.

Összegezzük tehát, hogy **mi is a projekt**.

Olyan tevékenység, illetve tevékenységek sora, mely:

- konkrét célok és eredmények érdekében folyik
- meghatározottak az idő – költség –és erőforrás korlátok
- minőségi és teljesítménykövetelményeket határoz meg
- igyekszik minimalizálni az erőforrások felhasználását
- a kockázati szintje elfogadható
- létrehoz egy „terméket”: szolgáltatást, programot, létesítményt

A projekt 3 szakaszra bontható:

1. létrehozás (tervezés-programozás)

Az egész kiindulópontja egy ötlet, melyet a helyzetelemzés után munkatervvé kell fejleszteni.

2. megvalósítás (végrehajtás és monitoring)

3. lezárás (értékelés, tapasztalatok leszűrése)

Nézzük mindezt részletesebben, hiszen a 3 szakaszt további szakaszokra, **projektciklusokra**



bonthatjuk.

1. Létrehozás

- 1.1 *Meghatározás*: helyzetelemzés, a projekttel megvalósítható célok meghatározása
- 1.2 *Kidolgozás, tervezés*: az alapgondolat részletes kidolgozása
- 1.3 *Előzetes értékelés*: ez szükséges a módosítások elvégzéséhez; szigorú értékelést tesz lehetővé
- 1.4 *Tárgyalások, döntések*: olyan megállapodások megkötése, melyek a törvény által előírt engedélyekre, a projekt finanszírozására, az erőforrásokra, vagyis a megvalósításra vonatkoznak

2. Megvalósítás

- 2.1. *Végrehajtás*
- 2.2 *Ellenőrzések*: ezeket rendszeres időközönként kell végezni annak megállapítására, hogy terv szerint történik-e a projekt végrehajtása

3. Lezárás

- 3.1 *Értékelés*: ez azért is fontos, mert így új projektek alapgondolata is megfogalmazódhat.
- 3.2 *Terjesztés*: az eredmények terjesztése is a projekt része

Hogyan kategorizálhatjuk a projekteket?

A, Téma, tartalom alapján

- építési
- IT
- termékek fejlesztésére irányuló
- kutatás-fejlesztési
- logisztikai
- előkészítő
- szervezetet fejlesztő
- kultúrára ill. oktatásra vonatkozó
- közösségi
- marketing

B, A kezdeményező szervezet, illetve részvétel alapján

- belső
- részlegeken belüli
- részlegek közötti
- külső, vagyis szervezet közötti

C, Komplexitás szerint

- egyszerű
- összetett (komplex)
- program
- mega- ill. giga

Projekt és pályázat

Ezt a két fogalmat tilos összekeverni! A pályázat akkor születik meg, mikor már kidolgozott



projekttervvel rendelkezünk. A pályázat a projektterv leírása, dokumentum, kérelem, amelyet azzal a céllal készítünk, hogy pénzügyi forrásokat szerezzünk a projekthez. A sorrend nem cserélhető fel, vagyis: projekttervezés, majd pályázatírás. Amikor megszületik a projekt ötlete, meg kell hozzá találnunk a megfelelő pályázati forrást. Meg kell keresnünk, honnan számíthatunk terveink megvalósításához támogatásra. Vagyis egyértelműen a pályázat van a projektért.

Mikor jó egy projektötlet? Mihez érdemes forrásokat keresni?

- meglévő problémákra keres megoldást
- beleillik a szervezet hosszú távú terveinek sorába
- támogatják az érintettek, a partnerek
- megvalósítható (a lehetőségekre szabott)
- jelentős hatást gyakorol a külső környezetre

A projekt pedig – ahogy azt már korábban kifejtettük - egy tevékenységsorozat, életciklusokkal.



2. Projekt tervezése, előkészítése

Mitől lesz pályázatképes egy projekt?

- átlátható
- meggyőző
- az eredményei mérhetőek

A megalapozott projekt létrehozásakor a következő – egymásra épülő - munkafázisokat kell megvalósítani:

A. Elemzési szakasz

- problémaelemzés
- célmeghatározás
- a stratégia elemzése

B. Tervezési szakasz

A tervezést átláthatóvá, logikussá, jól ellenőrizhetővé kell tenni, és ehhez jól megválasztott módszerekre van szükség. A tervezésnek probléma-alapúnak kell lennie, hiszen csak így érhetjük el, hogy valós szükségletek kielégítésével kapcsolatos fejlesztésekre pályázzunk. Feltétlenül össze kell gyűjteni tehát a felmerült igényeket, szükségleteket és be kell azonosítani a megoldandó problémákat.

Itt kell kiemelni a **PCM módszert**. Ezt az Európai Bizottság vezette be a '90-es évek elején, a projekttervezés - és irányítás minőségének javítása érdekében. A rövidítés jelentése: projekt ciklus menedzsment. A használt alapeszköze a **logikai keretmátrix** (logframe). Ez a módszer elősegíti a logikus szerkezet és a belső összefüggések kialakulását és megtartását. Segít abban, hogy az érdekeltek azonosítsák, elemezzék a problémákat, és meghatározzák azokat a célokat, tevékenységeket, melyek szükségesek a problémák megoldásához.

A logikai keretmódszer egy elemzési és egy tervezési szakaszból áll:

A. Elemzés lépései:

- problémaelemzés
- célmeghatározás
- stratégia-elemzés

B. Tervezés lépései

- logikai keretmátrix alkalmazása
- várható költségek felmérése
- bevonható partnerek körének meghatározása

2.1 Elemzési szakasz: helyzetértékelés, a projekt indokoltsága, a környezet vizsgálata (SWOT)

A SWOT elemzéssel megjeleníthetjük a szervezet aktuális állapotát.

A SWOT elemzés eredményét egy négy részre osztott táblázatban foglalhatjuk össze. A „SWOT” kifejezés az eszköz nevében a négy szempont angol nevének kezdőbetűjéből alkotott betűszó. A táblázat felső sorában a belső ismérvek: az „erőségek” (angolul: „Strengths”) és a „gyengeségek” („Weaknesses”), alsó sorában a szervezet környezetére vonatkozó „lehetőségek” („Opportunities”) és a „veszélyek” („Threats”) felsorolása található.



SWOT táblázat

Belső tényezők	
Erősségek	Gyengeségek
Lehetőségek	Veszélyek
Külső tényezők	

Az elemzés elkészítésénél fontos szempont, hogy a szervezet összes érintett egysége - különös hangsúllyal a tervezők, az intézmény- és egységvezetők -, vegyen részt a munkában. A kidolgozáshoz célszerű a „brainstorming” (ötletroham) módszerét alkalmazni. Ennek lényege: meghatározott időkeretben (szempontként kb. fél óra) mind a négy szemponthoz ötleteket gyűjtünk. Minden ötletet rögzíteni kell, nem szabad egyetlen ötletet sem megvitatni sem elvetni.

A következő lépés az eredmény szerkesztése. A pontok megalkotásánál törekedjünk a tömör, szabatos, de találó megfogalmazások megtalálására. Fontos a leglényegesebb 6-10 felvetés kiválasztása, a kevésbé fontos pontok beépítése a fontosabbakba, vagy elhagyásuk. Vagyis szűkítsük a pontokat. Azt is át kell tekinteni, hogy mindegyik ötlet a táblázat megfelelő részébe került-e. Akár többször is nézzük át a táblázatot, a lényeg az, hogy végül jól áttekinthető elemzést kapjunk.

A táblázatot célszerű rövid magyarázatokkal is kiegészíteni. Ezzel elkészítettünk egy olyan mellékletet, melyet minden pályázathoz használhatunk (sokszor követelmény is), mely segít a pályázó szervezet gyors és áttekinthető bemutatásában.

A tervezés során főleg a „gyengeségek” és „lehetőségek” részben felszínre került ötletek, problémák határozhatják meg az irányvonalakat. Ez a táblázat persze csak a pillanatnyi helyzetet mutatja, így tervezési ciklusonként célszerű újra elkészíteni. Érdekes az újabb elemzéseket összehasonlítani a régiekkel, hisz ez világosan megmutatja, a fejlesztések jó irányba haladnak-e: éltünk-e a lehetőségekkel és orvosoltuk-e a gyengeségeket?

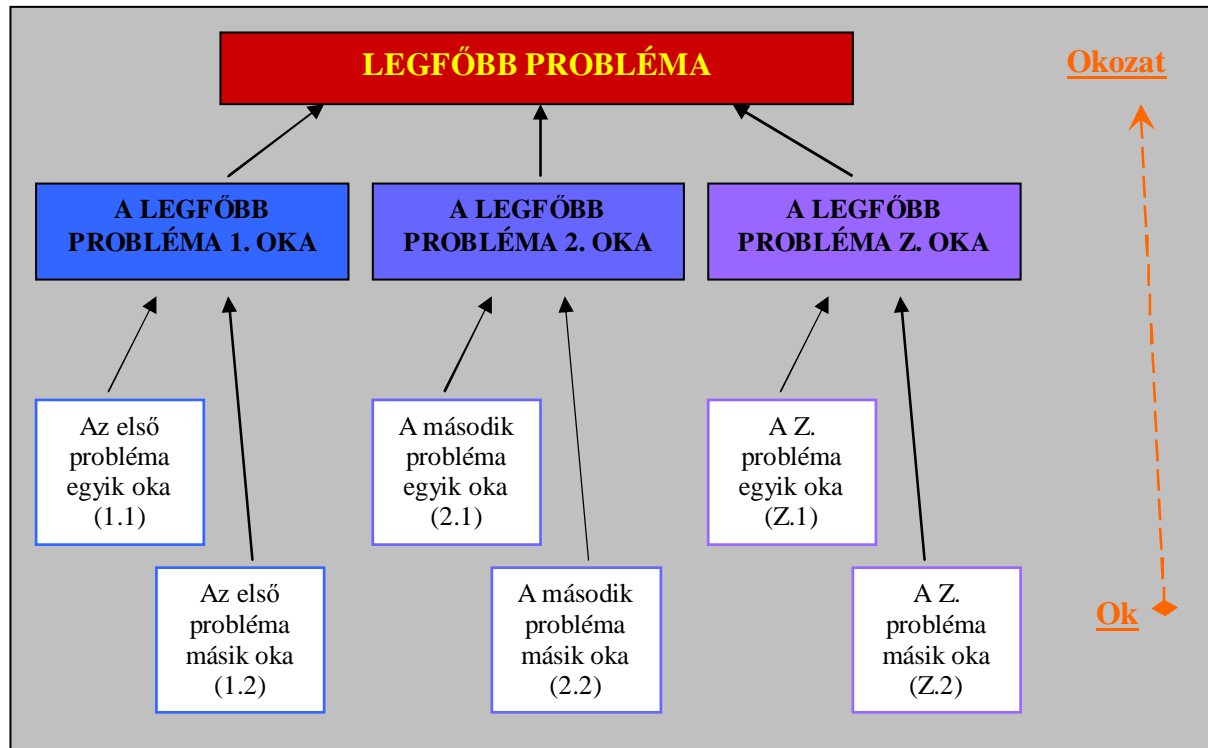
2.2 Elemzési szakasz: a projekt szükségességét alátámasztó probléma és/vagy stratégiai irány meghatározása

Probléma-fa (problémaelemzés)

Elsődleges feladat azoknak a problémáknak az azonosítása, melyeket szükségessé tették a projektet. Ebben a munkában lehetőleg minden érintett fél vegyen részt. Így lesz a munkánk alapos és így a projekt is közös konszenzuson alapul majd. A problémák feltárásához több módszert is használhatunk: statisztika, felmérés, interjú, esetleg brainstorming összejövétel (Ez legyen kötött idejű). Törekedjünk a problémák minél pontosabb megfogalmazására.

Ezután meg kell határozni az ok-okozati összefüggéseket és azok hierarchikus sorrendjét. Vagyis minden feltárt problémát értékelni kell, majd el kell helyezni a különböző hierarchia szintek valamelyikén. Ha az „egyes” probléma a „kettes” probléma oka, akkor a „kettes” alá helyezzük, ha a következménye, akkor a „kettes” fölé helyezzük, ha pedig sem nem oka, sem

nem következménye, akkor mellé. Így fokozatosan kirajzolódik az alsóbb és felsőbb helyű problémák összekapcsolódása. A folyamat végeredménye: egy olyan ágakra bomló fa-struktúra, amely megmutatja a feltárt problémák ok-okozati összefüggéseit. Ez az ún. „probléma-fa”.



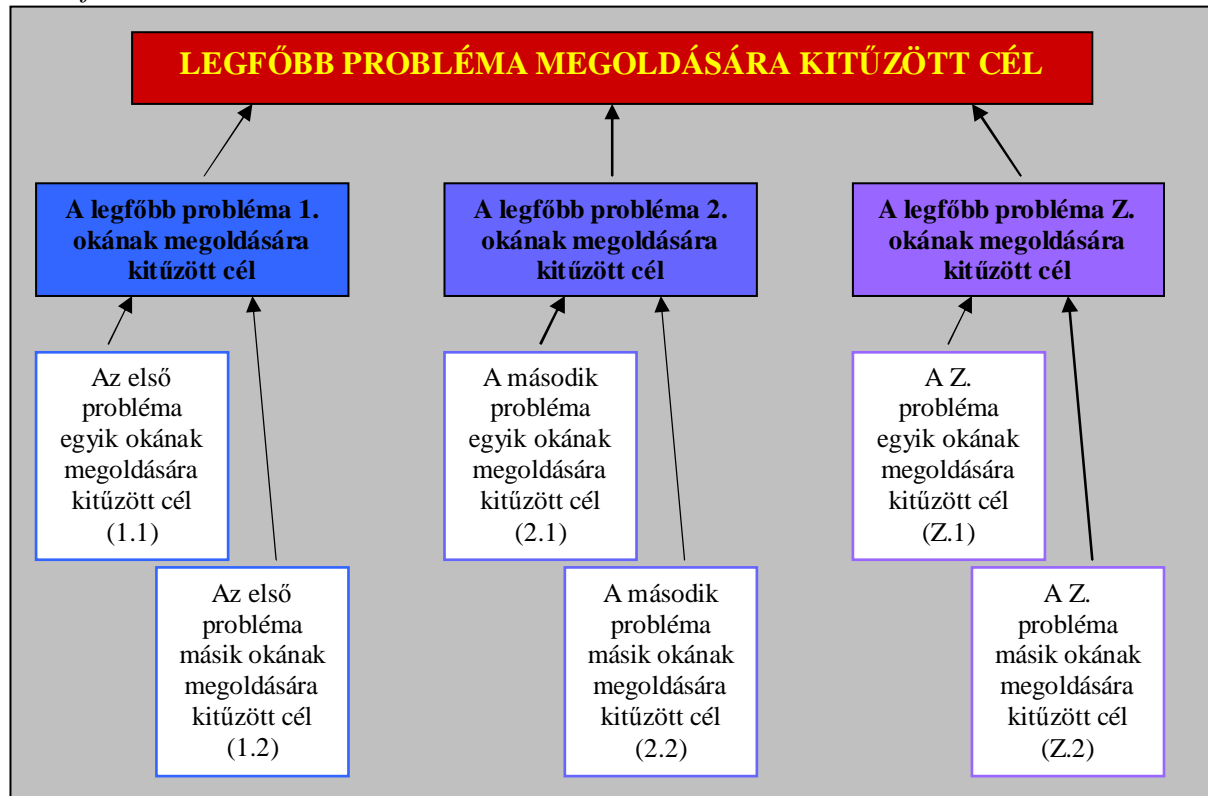
Cél-fa (célmeghatározás)

A célfa elkészítése a probléma-fa megalkotását követi. Ez annak az állapotnak a leírása, melynek az elérését segíti a projekt. A cél-fát a probléma-fa segítségével kell létrehozni. Igazából ez a probléma-fa ellentéte. A probléma-fával a meglévő kedvezőtlen helyzetet ábrázoljuk, a cél-fával pedig a jövőt, egy kedvezőbb állapotot. Hogyan lehet egy kedvezőtlen helyzetből kedvezőt létrehozni? A célokat nagyon körültekintően kell megfogalmazni. Legyenek: pontosak, konkrétak, elérhetőek, mérhetőek. Fontos, hogy a célok ugyanúgy épüljenek egymásra, mint a probléma-fán a problémák. Azért kell a logikai kapcsolatot rögzíteni, mert ha megvalósítjuk az alacsonyabb szintű célokat, akkor azzal a felsőbb szintű célok is megvalósulnak. A probléma-fa ok-okozati összefüggéseket tár fel, a cél-fa pedig eszköz-eredmény összefüggésben jeleníti meg a tevékenységi pályákat.

A konkrét feladattól a célig való eljutáshoz beavatkozási útvonalat választunk ki (adott idő- és forráskereten belül), a cél-fa segítségével.

A fa elemei közül – az érintettek, illetve együttműködő partnerek bevonásával – ki kell választani azt a konkrét célkitűzést, amelynek az elérése a legvalószínűbb. El kell dönteni, hogy a fa melyik elemei kerülnek megvalósításra. Ehhez használjuk a logikai keretmátrixot. A konkrét cél felett közvetlenül elhelyezkedő cél lesz a távlati cél, az alulról kapcsolódó célok pedig az eredmények, amelyek megvalósításához kapcsoljuk a tevékenységeket.

A cél-fa



Stratégia-elemzés

Az előbbihez kapcsolódva látjuk, hogy a cél-fa nem minden eleme kerül be a projekt céljai közé. A megvalósítandó célok kiválasztása a stratégia-elemzés során történik. Ez az elemzési szakasz utolsó fázisa. A stratégia kialakítása során át kell tekinteni, mely beavatkozások, megoldási lehetőségek, módszerek megvalósíthatóak. Vizsgálni kell a célokat az idő és erő beavatkozások függvényében. A projekt célkitűzései akkor tekinthetők rögzítettnek, ha a stratégiát kiválasztottuk.

Ennek a szakasznak lezárultával körvonalazódik egy olyan projekt, mely cél-orientált, a valós szükségleteken alapul. Kezdődhet tehát a tervezési szakasz, vagyis a projekt részletes kidolgoása.

2.3 Elemzési szakasz: a projekt terjedelmének és tartalmának meghatározása: módszertani lehetőségek

Ahogy azt már az előző fejezetben is kifejtettük: a problémák, célok azonosítását, valamint a projekt terjedelmének és tartalmának meghatározását az érintettek bevonásával a legcélszerűbb elvégezni.

Az ehhez alkalmazható módszer lehet csoportos műhelymegbeszélés vagy egyéni kikérdezés is. Nézzük ezt részletesebben:

1. **Csoportos brainstorming:** ehhez egy problémamegoldó csoportot kell összehívni. A munkát moderátor felügyeli, aki nem lehet azonos a csoport vezetőjével. Ennek a módszernek a célja, hogy alternatív ötletek gyűjtsön, feltárja az ötletek közötti összefüggéseket, és értékelje azokat. Többszörös ötletelést végeznek, de ötletek számát úgy szűkítik, hogy különböző kritériumok állítanak fel. A csoport



működésének minőségét az interaktív ötletelés lépcsőinek száma mutatja, és ez nem függ a csoportban levő tehetséges egyének számától.

2. **Rohrbachféle 635-ös módszer:** ezzel lehet az alapötleteket tökéletesíteni. A módszer kötött működésű: hat résztvevő feljegyez 3-3 ötletet. Ezeket körbeadják, vagyis mindenkihez minden ötlet eljut. Több kör után finomodnak az ötletek, s megmaradnak végül a legmegalapozottabbak.
3. **CNB (collective notebook):** az ötleteket egyénileg írják le a résztvevők, de az értékelés és finomítás csoportosan történik.
4. **Egyéni brainstorming:** A javaslatokat, a probléma megfogalmazását mindenki egyénileg jegyzi le, ezzel ötletserkentő kérdéseket, javaslatokat várva. A végső kiértékelés általában csoportban történik.

2.4 Tervezési szakasz: logikai keretmátrix (logframe)

A projekt megfogalmazásának nagyon fontos szempontja, hogy az eredmények mérhetőek legyenek. Ezért a már meghatározott célokhoz számszerűsített mutatókat kell hozzárendelni és meg kell határozni a mutatók forrását. Emellett fel kell tárnunk azokat a feltételeket és kockázatokat, mely hozzájárulnak a projekt sikeréhez vagy kudarcához. Mindehhez egy táblázatot készítünk, melyet logikai keretmátrixnak (vagy logframe-nek) hívunk.

A logframe-nek sok az előnye, szakszerű használat mellett, kellően tájékozott felhasználó számára komoly segítséget jelent a célok, eredmények, tevékenységek közötti logikai összefüggések jobb áttekintéséhez. De azt is ki kell jelenteni, hogy ez nem csodaszer, nem tud azonnali megoldást kínálni a jó projekt tervezéséhez. Ez tehát nem mechanikus eljárások összessége, csak a gondolkodásunkat segítő dinamikus eszköz. Tehát ne használjuk rugalmatlan és akadályt jelentő eszközként. Fontos, hogy a projekt végrehajtásának előrehaladtával újra és újra értékeljük.

Mire használhatjuk?

- projektterv összeállítása
- költségvetés tervezése
- projekt struktúrájának meghatározása
- a projektcél megfogalmazásához

A logframe-mel ellenőrizhetjük a projektterv belső logikáját, hiszen a világos célmeghatározás és a hierarchikus besorolás erre kiváló lehetőséget ad. Így biztosak lehetünk abban, hogy a tevékenységek, eredmények és célok valóban kapcsolódnak egymáshoz. Ráadásul így a tervezők nem kerülhetik el a megvalósítást befolyásoló kockázati tényezők azonosítását és a monitoringhoz szükséges mutatók és információk forrásainak meghatározását.

A logframe összeállítása

A logikai keretmátrixot (Logical Framework Approach, LFA) az 1960-as években fejlesztették ki az USA-ban (USAID = az USA külföldi segélyekkel foglalkozó szervezete) azzal a céllal, hogy segítsék a fejlesztési tevékenységek tervezését, irányítását, értékelését. A logframe alkalmas a projektek logikájának strukturálására, az adott helyzetek értékelésére, a célok és tevékenységek meghatározására. Ezt a módszert a projektciklus valamennyi szakaszában: tervezés, végrehajtás, értékelés jól használhatjuk, sőt, szerepe meghatározó.

Ezzel a módszerrel a projekttervek több szempontból tesztelhetők a relevancia, megvalósíthatóság, fenntarthatóság biztosítása érdekében. Napjainkban a logframe készítése már szinte minden pályázat készítésénél alapkövetelmény. Ez egy gondolkodást segítő eszköz (tehát nem csupán mechanikus eljárások összessége), mely megfelelő használat esetén



elsősorban a logikai összefüggések jobb áttekintéséhez nyújt segítséget, főleg a tevékenységek, eredmények és célok tekintetében.

A logframe

Beavatkozási logika	Objektíven igazolható Eredményességi mutatók	Ellenőrzés forrásai és eszközei	Feltételezések
Átfogó célok	Hatás indikátorok	Hatás indikátorok forrása	
Projekt cél	Eredmény indikátorok	Eredmény indikátorok forrása	Feltételezések, kockázatok
Eredmények	Output indikátorok	Output indikátorok forrása	Feltételezések, kockázatok
Tevékenységek	Eszközök	Költségek	Feltételezések, kockázatok
			Előfeltételek

A logframe egy **mátrix**, mely 16 téglalapban (4 sor, 4 oszlop) foglalja össze a legfontosabb információkat.

A mátrix cellái vertikálisan is és horizontálisan is egymásra épülnek.

A, vertikális logika

Ennek segítségével:

- beazonosíthatóak a projektcélok és tevékenységek
- láthatóvá válnak az ok-okozati összefüggések
- meghatározhatók azok a feltételezések, ill. kockázatok, melyek a projektmenedzser befolyásolási körén kívül esnek, mint például:
 - a tevékenységek megvalósításához milyen előfeltételeknek kell teljesülniük
 - a tevékenységek megvalósulása után milyen kockázatait, feltételeit vannak az eredmények elérésének, a projektcélok teljesülésének
 - a projektcélok teljesülésekor milyen kockázatait, feltételeit vannak az általános célok elérésének

B, horizontális logika

A méréshez, mégpedig a projekt hatásainak és a felhasznált erőforrások méréséhez kapcsolódik, elsősorban a főbb mutatók (indikátorok) és az ellenőrzéshez szükséges források meghatározásán keresztül.

Nézzük oszloponként!



1. Az első oszlop: a beavatkozási logika

Ez a projektet magyarázó leírás, ez adja meg az alapstratégiát.

A, átfogó célok: ezeket a projekt csak további projektek megvalósításával tudja elérni, önállóan nem, vagyis ezek hosszú távú hatást mutatnak be

B, projektcél: ez már konkrét cél, ezt akarjuk a projekt megvalósításával elérni. Csak egy konkrét célunk lehet!

C, eredmények: ezek a projekt során végrehajtott tevékenységek során jönnek létre, rövidtávú „termékek” (Itt jó sorszámozást alkalmazni)

D, tevékenységek: ezeket kell végrehajtanunk ahhoz, hogy eredményt érjünk el. (a tevékenységeket sorszámmal össze kell kapcsolnunk az eredménnyel pl. 1.1, 1.2 stb.)

2. A második oszlop: objektíven igazolható eredményességi mutatók

Az ide kerülő mutatók (indikátorok) megmutatják, hogy sikerült-e a célokat (az első oszlopban meghatározott célokat) elérnünk. Vagyis ezek a mutatók a célok, eredmények mérésére szolgálnak és objektívan lehet őket ellenőrizni. A monitoring rendszer kidolgozására ezen mutatók alapján kerülhet sor.

A, hatásindikátor: az átfogó célok mérésére szolgál

B, eredményindikátor: a projekt cél mérését teszi lehetővé

C, output indikátor: a projekt eredményét méri

Ezek az indikátorok objektíven mérhető jelzőszámok és specifikációk. Az eredmények többféle meghatározását adják:

- mennyiségi (db, fő, m, m², m³, tonna, Ft, % stb.)
- minőségi (kategória, szint, célcsoportra, funkcióra, kompetenciára, helyre, témára utaló jelző)
- időbeni (állandó, időszakos, évi)

D, eszközök, erőforrások: (az erőforrások lehetnek emberi, anyagi, pénzügyi erőforrások), ezek szükségesek a tevékenységek elvégzéséhez és a projekt irányításához.

3. A harmadik oszlop: az ellenőrzés forrásai és eszközei

Itt kell feltüntetnünk azt, hogy az indikátorokhoz szükséges adatok, információk hol találhatóak, honnan tudjuk azokat beszerezni.

Az alsó sorban kell meghatározni azokat a költségeket és forrásokat, melyek szükségesek a projekt megvalósításához. Forrás lehet a támogatás, saját erő (készpénzben vagy lekötött hitelben), partnerek, hitel, a rendelkezésre álló épület, berendezés, emberi erőforrás, meglévő engedélyek, tervek stb.

4. A negyedik oszlop: feltételezések

Ez az oszlop egy sorral, szinttel lejjebb kezdődik, mint a többi. Ide az előfeltételeket írjuk. Majd alulról felfelé haladunk. A logika a következő: azt keressük, hogy adott szinten elért eredmények mellett a következő szint céljának eléréséhez mire van még szükség. Ez az oszlop azért kell, mert a projekt sikere gyakran külső tényezőkön is múlik, olyan feltételezéseken, melyek kívül esnek a projekt hatáskörén. Ezek a külső tényezők brainstorming révén határozhatók meg, minden szintre vonatkozóan.



2.5 Tervezési szakasz: a projekt kidolgozása

Minden projekt esetében kötelezően el kell készíteni a következő terveket:

- munkaterv
- humán erőforrás terv
- pénzügyi terv

Ezeket attól függetlenül meg kell írni, hogy milyen módon történik a projekt finanszírozása, például pályázatot kell-e beadni a pénzügyi támogatásért.

Ezek a tervek gondos, szisztematikus munkák kell, hogy legyenek, ráadásul egymással összhangban is kell lenniük, hiszen összefüggenek, például a tevékenységekhez a megfelelő személyeket és költségeket kell rendelni. Tehát egyik terv a másik nélkül nem jöhet létre.

A projekt sikeres kezdéséhez és működtetéséhez még egy terv megléte elengedhetetlen: a kommunikációs tervé.

- belső kommunikációs terv: ennek elkészítése azért fontos, mert a belső kommunikáció nagymértékben hozzájárul ahhoz, hogy a projektben részt vevők minél kreatívabban, aktívabban dolgozzanak a projekt sikeres megvalósításáért. A naprakész információk megléte nagyban segíti a projektcsapat munkáját.

- külső kommunikációs terv: ennek létrehozása azért fontos, mert szükség van a projekt által érintett célcsoportok hatékony tájékoztatására és a kiegészítő pénzügyi források megszerzésénél is döntő lehet a sikeres kommunikáció.

2.5.1 Munkaterv (megvalósítási ütemterv)

Fogalma:

- a célok eléréséhez szükséges tevékenységek meghatározása és ütemezése
- a tevékenységek és az események sorából álló kapcsolatrendszer
- meghatározza a feladatok időbeli és funkcionális egymásutániságát

Létrehozása során a tevékenységekhez azonnal hozzá kell rendelni a megvalósításért felelős személyeket, hiszen így egyértelműen kialakítottuk a felelősségi köröket a megvalósítás során.

Előnyei:

- megmutatja az összefüggéseket a feladatok, munkaegységek és projektfázisok között
- a párhuzamosan folyó feladatokat jól követhetővé teszi
- segít az erőforrások tervezésénél (Kinek, mikor, mi a feladata?)
- kiderül belőle a felelősség kérdése (Melyik feladat elvégzéséért ki a felelős?)
- azonosítja azokat a kritikus tevékenységeket, melyek elhalasztásával a projekt befejezése is „csúszni fog”
- azokat a tevékenységeket is beazonosítja, amelyek elhalasztása viszont nem befolyásolja a projekt befejezését, sőt a források időleges átcsoportosítását is lehetővé teszi
- megtervezi azt az optimális időkeretet, mely lehetővé teszi a projekt tervezett időben való befejezését
- behatárolja a projekt befejezésének várható idejét
- segít a megvalósítók közötti zökkenőmentes kommunikációban
- a projekt monitoringjához egységes keretet biztosít



Projektszakaszok- „mérőkövek”

A munkaterv készítésekor a legjobb, ha szakaszokra bontjuk a projektben folyó tevékenységeket. Az egyes szakasz vége egyben legyen ellenőrzési pont, „mérőköv”.

Mik lehetnek a szakaszok (munkacsomagok) menedzsment szempontok szerint?

- a projektben szereplő intézmények feladatainak tisztázása
- a meghatározott feladatok elvégzése
- az eredmények összegzése és széleskörű terjesztése

A projektet technikai fázisokra (speciális munkaszakaszokra) is bonthatjuk. Ez akkor a legcélszerűbb, ha egymásra épülő kutatási folyamatokról van szó. A menedzsment és technikai fázisokat kombinálhatjuk is.

Milyen sorrendben a legcélszerűbb a munkatervet elkészíteni?

1. Határozzuk meg azokat a tevékenységeket, melyek szükségesek a célok eléréséhez!
2. Jelöljük ki először a kulcsfeladatokat, majd bontsuk ezeket alfeladatokra!
3. Állapítsuk meg az egyes tevékenységek logikai és időbeli kapcsolódásait!
4. Jelöljük ki a projektszakaszokat!
5. Határozzuk meg a tevékenységek elvégzéséhez szükséges időtartamot!
6. Határozzuk meg, a tevékenységek elvégzéséhez milyen szakértelemre van szükség!
7. Jelöljük ki a felelősöket!

Ahogy már az előbb kifejtettük, az egyes szakaszok végén ellenőrzési pontokat kell beiktatni. Ez azért fontos, mert a projekttevékenység során elengedhetetlen a monitoring, legyen szó egy-egy feladat, egy-egy szakasz vagy az egész projektmunka lezárásáról. Minden munkaszakasz végén vizsgáljuk meg, a tervezetthez képest milyen mértékben valósultak meg az adott szakaszra kitűzött tevékenységek. Fel kell tárnunk, hogy mi az oka az esetleges lemaradásoknak, hiszen így lehet ezeket a hibákat a későbbiekben kiküszöbölni. Ezután hozhatunk csak döntést arról, hogy beléphet-e a projekt megvalósítása a következő szakaszba. Az értékelés elvégzésének azonban van egy fontos előfeltétele: a projekt előkészítésekor érdemes kidolgozni egy olyan egységes értékelési rendszert (szempontok, sikerkritériumok, módszerek), amely biztosítja a viszonyítási alapot. Hiszen csak akkor tudunk értékelni, ha vannak előre rögzített mutatóink.

Fontos kiemelni azt is, hogy az időterv készítésénél a határidőket célszerű ráhagyásokkal tervezni, hiszen csúszás bármikor, bármilyen előre nem látható ok miatt előfordulhat. Természetesen minden más esetben ragaszkodjunk az eredetileg tervezett menetrendhez.

2.5.1.1 Projektstruktúra terv

A projekt tervezésének célja:

- a projekt elsődleges céljainak kialakítása (projektbehatárolás)
- a határok és korlátok rögzítése, részben pozitív, részben negatív jelleggel definiálva a következő vonatkozásokban:

- projekteredmény (terjedelem, működőképesség, minőség, teljesség stb.)
- időkorlát
- költségkeret

A tervezés feladata:

- támogatni a vezetést az egyes elméleti projektváltozatok közötti döntésben különböző tervezetek elkészítésével

- ezekkel a tervezetekkel meg kell teremteni annak lehetőségét, hogy össze lehessen hasonlítani az egyes megvalósításra vonatkozó lehetőségeket.

Tehát először is a komplex projektproblémát olyan mélységig, folyamatlelemekre kell



lebontani, hogy tervezhetőek legyenek a megvalósításhoz szükséges erőforrások. Ezeket a folyamatrészeket tevékenységeknek nevezzük. Ezek végrehajtásához idő és erőforrás kell.

A projektfolyamatot részletező dokumentum szokásos megnevezése a Feladatlebontási terv (WBS - Work Breakdown Structure), vagy Projektstruktúra terv (PSP - Projekt Structure Plan).

Mit tartalmaznak ez?

- az elvégzendő feladatok és tevékenységek teljes listáját (Ezt a hálótervezés módszerénél is használjuk)

Mit definiálnak ez?

- a tevékenységcsoportok közötti hierarchia-viszonyokat és a logikai kapcsolatokat (Ezek alapozzák meg a következő tervezési feladatok megoldását)

Miért szükséges a tevékenységjegyzék?

Így elkészíthető:

- a munkamegosztás (a projekttevékenységet emberi erőforráshoz rendeljük hozzá)
- a hatáskörmegosztás (a döntési és utasítási jogköröket hozzárendeljük a szervezeti egységekhez)

Ezeknek a felhasználásával készíthetjük el az operogramot. Ez szintén mátrix jellegű hálózat. A sorokban a tevékenységek, az oszlopokban a felelősök, vagy a végrehajtó funkciók jelennek meg. A cellákban a tevékenységekhez tartozó feladatok találhatóak. A sorrendet nyilak jelzik.

A következő a sorban a munkamenet ábra elkészítése. Ez egy olyan megjelenítési eszköz, mely egyedi jelrendszert használ és nincs időléptéke. Célja: a logikai kapcsolatok bemutatása, a valóságos szervezeti folyamatok vizuális leképezése.

Tehát elkészítettük a következő dokumentumokat:

- Feladatlebontási terv
- Tevékenységjegyzék
- Operogram
- Munkamenet ábra

Most már hozzáfoghatunk a Gantt-diagram elkészítéséhez. A Gantt-diagram sávós, táblázatszerű ütemterv. Ebben tudjuk jelölni a tevékenységek megvalósításának időtartamát és logikai sorrendjét.

2.5.1.2 Időtervezés, hálóterv (CPM, Gantt-diagram, PERT diagram)

Mi az időtervezés célja?

- grafikai úton jeleníthetjük meg a tevékenységek időbeli összefüggését
- könnyen átláthatóvá tehetjük azt, hogy mely tevékenységek végezhetők párhuzamosan és melyek épülnek egymásra

Mik az időtervezéssel kapcsolatos követelmények?

- egyetemlegesség (az összes tevékenységet és s köztük levő kapcsolatot jelenítse meg)
- rugalmasság (rugalmasan változtatható legyen, a jövőtől függően)
- pontosság, áttekinthetőség (az aktuális állapotról reális képet mutasson)

Az ábrázolástechnikák csoportjai:

Sávdiagramok

o LOB (Line of Balance) diagram:

Ez egy amerikai fejlesztésű módszer (Goodyear cég, 1940-es évek). Leggyakrabban az építőiparban használják, hiszen csak olyan projektnél alkalmazhatjuk, ahol ismétlődő a teljesítés (út- vasútépítés, vezetékhálózatok építése). A diagram az idő és a teljesített



mennyiség függvényeként ábrázolható. Pozitív, hogy tartalékidőt is megadhatunk.

o Gantt-diagram:

A leggyakrabban használt ábrázolási mód. Egy vízszintes sáv jeleníti meg a tevékenységet. Ez egyben utal az idő hosszára is. A sávok elhelyezkedéséről az is leolvasható, hogy az egyes tevékenységek milyen kapcsolatban vannak egymással.

A, sávok egymás mellett: a második tevékenységet csak akkor kezdhetjük el, ha az elsőt befejeztük (a második tevékenység elkezdésének előfeltétele az első befejezése).

B, sávok párhuzamosan: a két tevékenység párhuzamosan, egy időben végezhető, mert nem függenek egymástól

C, sávok átfedéssel: itt a sávok csúszásban vannak, vagyis nem teljesen párhuzamosak egymással.

	2010.						
	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.
Tevékenység megnevezése							
1., Projekt menedzsment							
2., Online marketing aktivitás							
3., Promóciós eszközök gyártása							
4. Helyszín kialakítás							
5., Vendéglátás							

A **Gantt-diagram**ot négy részből alakítjuk ki:

- definiáljuk a tevékenységet
- meghatározzuk a tevékenységek logikai sorrendjét
- kialakítjuk a tevékenységek időtartamát
- összeállítjuk a diagramot

Hátránya:

Azokban az esetekben, ha túl nagy a projekt, nem tudja megfelelően mutatni az összefüggéseket, nem igazán átlátható.

Mi a megoldás?

- függőségi nyilak alkalmazása (Ezek azt jelzik, melyik tevékenység befejezése szükséges a következő tevékenység elkezdéséhez.)
- csúszási időtartam kijelölése (Ezzel azt a plusz időt jelezzük, amellyel még a terveknek megfelelően fejezhetjük be a projektet.)

Hálódiagramok

o CPM diagram (Critical Path Method):

Ez a diagram grafikus módon jeleníti meg az egész projektet és a feladatcsoportokat is. A feladatcsoportok rendezési szempontja az időpont. A köztük levő kapcsolatot nyilak jelzik. Ennek segítségével derül ki számunkra, hogy melyik az a feladat, amelyik kritikus hatású a projekt befejezésére. Ezért hívjuk a CPM diagramot a kritikus út módszerének. Akkor a legcélszerűbb használni, ha nincsenek előre meghatározott időpontok, hanem csak egy cél



vezérel minket: minél rövidebb idő alatt végrehajtani a projektet.

o MPM (Metra Potenciál Módszer):

Ez egy tevékenység-csomópontú háló. A háló csomópontjaiba helyezi a tevékenységeket és az élek jelentik a tevékenységek közötti kapcsolatokat. Így a vég-kezdet és kezdet-vég kapcsolatok minden variációját kezelni tudja. Ezzel a módszerrel megszakítható tevékenységeket is tervezhetünk. A minimális-maximális kapcsolatokat a logikai kapcsolatoknál kezeli.

o *Precedencia (elsőbbségi) diagram:*

Ebben a módszerben nyilak mutatják a tevékenységek lefolyásának irányát, a tevékenységeket pedig a nyilak közötti geometriai alakzatok jelölik.

o *PERT diagram (Program Evaluation Review Technic):*

Mi jellemzi ma ezt a módszert? (Eredetileg a különböző aktivitások várható időtartamának statisztikai valószínűségével számolt.)

- tevékenység-szemléletű időterv
- grafikus módon mutatja az egyes feladatok összefüggését, hatásait (egymásra épülését, viszonyait)
- eseményorientált módszer az időtervezésben (A tevékenységek rendezésében segíti a projektteam-et, hogy az a leghatékonyabb legyen a határidők betartása érdekében.)

Mikor használjuk a PERT diagramot?

- ha az egyes tevékenységekhez időpontokat is hozzárendelünk
- ha nagy, összetett és komplex a projektünk

Miután mindegyik módszernek más az előnye, és egyik sem nyújt teljes körű információt, így a legtöbb projektszervezet egyszerre több módszert is használ. Leggyakrabban a CPM és a PERT kerül alkalmazásra.

2.5.1.3 Erőforrások tervezése

Ez az egyik leglényegesebb feladat a tervezésnél: a személyzet, pénz, eszközök, egy szóval az erőforrások tervezése. Persze az projektenként változik, min van a hangsúly: beruházási projekteknél az anyagjellegű erőforrásokon, míg a kutatási projekteknél a szellemi erőforrásokon. Az erőforrások tervezése azért is hangsúlyos (főleg a szűk keresztmetszetű erőforrásoké), mert:

- nem állnak korlátlanul rendelkezésre
- nem helyettesíthetők mással
- jelentős hatással vannak a projekt végkimenetelére
-

Mit kell meghatározni az emberi erőforrás tervezésekor?

- a végrehajtandó feladatokat, pontosan meghatározva
- az elvégzendő munkák időigényességét és a határidőket
- a létszámigényt (funkciók és kategóriák szerint)
-

Melyek az emberi erőforrás tervezésének legjobb módszerei?

A, Az emberi erőforrások szakmai leltárának mátrixa:

Itt vízszintesen helyezük el a humán erőforrást és függőlegesen a kvalitásokat.

-B, A feladat/felelősség mátrix (lásd 2.5.2.1 fejezet):



Előnye, hogy igény szerint alakítható, vagyis a projekt igényeihez igazodó információhalmazt is elhelyezhetünk benne. Alapesetben a bal oldalon soroljuk fel a tevékenységeket, függőlegesen pedig feltüntetjük a felelősséggel járó beosztást.

2.5.2 Humánerőforrás-terv (projektszervezet)

A munkaterv mellett a tervezési szakasz másik fontos feladata a projektcsapat felépítése, vagyis az egyes feladatokért felelős személyek kiválasztása. Ha ez nem sikeres, akkor kétségessé válik a projekt sikere is, tehát nagyon körültekintően kell eljárnunk.

Mik a kiválasztás szempontjai?

- szakmai kompetenciák (A kiválasztottaknak rendelkezniük kell a sikeres megvalósításhoz szükséges készségekkel, megfelelő tapasztalattal)
- együttműködési készség (Csak olyan csapat lehet sikeres, melynek tagjai kellően motiváltak és hatékonyan együtt tudnak dolgozni.)

Ha nagy, sok embert megmozgató projektről van szó, hasznos a kezdés előtt a résztvevőknek csapatépítő tréninget szervezni.

Melyek azok a szerepek, melyek nélkülözhetetlenek a sikeres működéshez?

- aki a csapatot fenntartja: a motivátor
- aki figyel a határidőkre: a precíz
- aki segít megoldani a problémákat: a gyakorlatias
- aki a csoport „lelkiismerete”: a kritikus
- az ügyintézés végző: az adminisztrátor

Melyek azok a tulajdonságok, melyekkel mindenkinek rendelkeznie kell?

- szakmai kompetencia
- problémamegoldó képesség
- céltudatosság
- magabiztosság

Mire törekedjünk a projektcsapat kialakításánál?

- Minden kérdésnek legyen szakértője (A szakemberek között megkülönböztethetünk specialistákat {egy területet nagyon mélyen ismerő szakember, jó válaszokat ad a saját területén felmerülő problémákra} és generalistákat {sok területen van nem túl mély tudása, inkább az összefüggéseket, problémákat látja jól, jó kérdéseket tesz fel}; őket kell sikeresen kiválasztanunk.)
- Minden feladatnak legyen meg az egyértelmű felelőse (Biztosítani kell az optimális allokációt, vagyis: minden feladatnak legyen felelőse, de csak annyi, amennyi feltétlenül kell.)

Fontos, hogy az optimális létszámot biztosítsuk: se több, se kevesebb ember ne foglalkozzon a feladatokkal, mint amennyi szükséges. Figyelembe kell vennünk azt is, hogy a csapat tagjai nagy valószínűséggel nem főállásban dolgoznak a projekten. Így meg kell teremtenünk azokat a körülményeket, amelyek biztosítják, hogy a napi munka és a projektben végzett tevékenység ne menjen egymás rovására. Ezeket a tényeket a dolgozóknak is tudatosítani kell, az ő időbeosztásukra is oda kell figyelnünk.



2.5.2.1 Feladat-felelős mátrix

Ezt a táblázatot célszerű minden önállóan értelmezhető folyamatra külön-külön elkészíteni. Azért fontos alkalmazni, mert hatékony működést és a résztvevők jó együttműködését szolgálja. Az, hogy mennyi a folyamatlépés és felelős, attól függ, hogy mennyire bonyolult a folyamat.

Mit jelentenek a táblázatban szereplő elnevezések?

A, sorszám: a folyamat lépéseinek sorszáma

B, feladat megnevezése: önállóan értelmezhető feladat (elkülöníthető a folyamaton belül) megnevezése {folyamatlépés}

C, felelős: a beosztás megjelölésével a feladat elvégzéséért felelős személy kijelölése (nem konkrét személy!)

D, igazolás módja: a feladat elvégzését igazoló feljegyzés (hivatkozás)

A legjobb, ha egy folyamatot annyi lépésre bontunk, ahány igazoló feljegyzést eddig készítettünk. Ha valahol logikailag hiányzik egy lépés, akkor a következőt tesszük: határozzuk meg a feladatot, jelöljük ki a felelőst és szabjuk meg az igazolás módját. Az egésznek igazodnia kell a várható működési gyakorlathoz.

Feladat-felelős mátrix minta: karbantartás tervezése

Sorsz.	Feladat megnevezése	Adminisztrátor	Karbantartási csoportvezető	Karbantartási osztályvezető	Műszaki igazgató	Igazolás módja
1.	Tervezés előírása				X	Utasítás
2.	Tervezésért felelős kijelölése				X	Utasítás
3.	Tervezési adatok biztosítása	X	X			Eszközök nyilvántartása
4.	Tervezési adatok ellenőrzése		X			Nyilvántartás aláírása
5.	Terv elkészítése		X			Terv
6.	Terv ellenőrzése			X		Terv aláírása
7.	Terv jóváhagyása				X	Terv aláírása
8.	Terv irattározása	X				Iktatás

Nézzük ennek szöveges változatát!

A műszaki igazgató elrendeli a Karbantartási terv elkészítését. A kiadott utasítás meghatározza a tervezésért felelős személyeket és a feladat elvégzésének határidejét. A terv elkészítésének első lépése a tervezéshez szükséges adatok összegyűjtése. Ezt a karbantartási csoportvezető végzi az adminisztrátor segítségével, felhasználva a műszaki berendezések és ingatlanok nyilvántartását. Az összegyűjtött adatok hiánytalanságát és helyességét ugyancsak a karbantartási csoportvezető ellenőrzi, és ezt aláírásával igazolja is. Szintén az ő feladata a karbantartási terv elkészítése. A tervet a karbantartási osztályvezető ellenőrzi, majd megküldi a műszaki igazgatónak, aki ezt aláírásával hagyja jóvá. Az elkészült terv egy példányát iktatja az adminisztrátor, majd elhelyezi az irattárban.

2.5.3 Pénzügyi terv



A pénzügyi tervezéskor két fontos dolgot kell szem előtt tartanunk: megvalósíthatóság és fenntarthatóság.

A tervezés 3 szempontra terjedhet ki:

A, pénzforgalom (Cash Flow),

B, jövedelmezőség és

C, az érintett szervezet pénzügyi teljesítménye.

A, **Cash Flow** (pénzáramlás). Olyan elemzést jelent, amely megadja azon pénzügyi sorozatát, amelyek leírják, hogy az adott eseményhez, folyamathoz, tevékenységhez kötődően mikor és mennyi pénz esedékes. Minden projekt leírható Cash Flow alapján. A pénzáramlás meghatározása és elemzése igen összetett feladat, mert sok kérdésre kell megfelelő választ adni.

Mik ezek a kérdések?

- Mekkora a várható összes bevétel (pénzbeáramlás) és költség: beruházás és rendszeres jellegű (pénzkiáramlás) a projekt teljes futamideje alatt?
- Mekkorák a használati díjak, költségek?

Ennek megállapítása azért fontos, mert különösen a szociális –és infrastruktúra szektorban befolyásolja a bevételeket, ráadásul lényeges tényező a költségmegtérülésben, amely a fenntarthatóság szempontjából fontos. Ezeket az árakat legjobb, ha egy közhivatal állapítja meg {vagy a projekt keretén belül kerül megállapításra}, ne piaci viszonyok között határozzuk meg.

- Milyen módon történik a finanszírozás?

Ehhez készítsünk finanszírozási tervet, mely részletezi:

- o milyen forrásokat használunk a finanszírozáshoz: saját erő, támogatás, kölcsön
- o hogyan ütemezzük az adósságszolgálatot (visszafizetendő törlesztések és kamatok összege)

- Milyen a likviditás?

A likviditási elemzéshez pénzforgalmi kimutatást kell készíteni. Mire adjon választ?

- ❖ Elégséges pénzügyi összeg áll-e a rendelkezésünkre a működéshez szükséges költségek és adósságok fizetésére?
- ❖ Rendelkezésünkre állnak-e majd azok a pénzforrások, melyek szükségesek a projekt fenntartásához?
- ❖ Fenntartható-e a projekt akkor is, ha megszűnt az adományozói segítségnyújtás?

Ezen fontos kérdések miatt elhagyhatatlan része a pénzügyi elemzésnek a likviditási elemzés, legyen szó akár piaci, akár szociális szektorról.

B, A jövedelmezőségi elemzés

Ez a pénzügyi hatékonyságot vizsgálja, vagyis a beruházások hozamát. Választ ad arra a kérdésre, hogy a nettó bevétel fedezi-e a kezdeti beruházás költségét. A leggyakrabban alkalmazott módszer a CBA (Cost-Benefit Analysis), vagyis a pénzügyi költség-haszon elemzés. Ha kevés az adatunk, akkor más, egyszerűbb pénzügyi költséghatékonysági, jövedelmezőség-számítási módszert is alkalmazhatunk.

C, A pénzügyi teljesítmény vizsgálata

A projektért felelős szervezet pénzügyi erejének és teljesítményéhez a következő pénzügyi beszámolókat készítsük el:

- o pénzforgalmi kimutatás (ez vizsgálja éves szinten a szervezet likviditási helyzetét)
- o eredménykimutatás (megmutatja az éves nyereséget)
- o mérleg (az év végén pillanatképet ad a szervezet eszközeiről és forrásairól)

Ezeket a beszámolókat azért fontos elkészíteni, mert a támogatást nyújtó szervezetek tudni



szeretnék, hogy a támogatás igénylője képes lesz-e átvállalni a pénzügyi (irányítási és szakmai) felelősséget azután, hogy megszűnt a külső segítségnyújtás.

Mindezen dokumentumok alapján egy pénzügyi elemző meg tudja ítélni a szervezet erejét, teljesítményét, meg tudja ítélni a finanszírozási források biztosíthatóságát, meg tudja határozni a pénzügyi mutatókat

2.5.4 A projekttervezés további elemei

2.5.4.1 Indikátorok szerepe, csoportosítása

Emlékeztetőül idézzük fel a logframe mátrix oszlopaiban leírt indikátorokat:

A, *hatásindikátor*

B, *eredményindikátor*

C, *output indikátor*

D, *eszközök, erőforrások*

Olyan mutatókat kell választanunk a projekt nyomon követéséhez, melyek objektívan ellenőrizhetők, megmutatják, sikerült-e a célokat teljesíteni. Ez alapján tudjuk a megfelelő monitoring rendszert kidolgozni.

Mi az indikátor (mutató)?

- Egy szám, melynek segítségével a cél elérésének szintjét szemléltethetjük.
- Mennyiségi információt ad, azzal a céllal, hogy segítse a projekt szereplőit a kommunikációban, tárgyalásokban és a döntéshozásban.
- Számszerűsíti azokat az elemeket, melyek relevánsak a monitoring során.

A mutató típusai:

- forrás-vagy input

Ezek a mutatók a költségvetésre vonatkoznak. A projekt megvalósítása során igénybe veendő eszközöket (főleg pénzeszközöket) számszerűsítik.

- kimenet vagy output

Ezek a mutatók a tevékenységekre vonatkoznak. Azokat az eredményeket számszerűsítik, melyek a tevékenységek nyomán jönnek létre. Főleg fizikai elemeket mérnek (pl. képzések száma, megépített út hossza)

- eredmény (közvetlen hatású)

Ezek a mutatók a projekt közvetlen, azonnali hatására vonatkoznak, arról adnak információt, hogy a résztvevőket (igénybe vevőket) milyen változások érintik. Lehet ez pénzügyi (pl. szállítási költség csökkentése) mutató éppúgy, mint fizikai mutató (kiképzett emberek száma, az utazási idő csökkenése)

- hatás (később jelentkező hatású)

Ezek a mutatók a projekt rövid- vagy hosszabb távú következményeire utalnak. A hatást külső tényezők is befolyásolják (pl. profit-növekedés, munkahelyteremtés). A hatásoknak illeszkedniük kell a adott program (intézkedés, prioritás) céljaihoz, és ennek meg is kell jelennie a mutatók meghatározásakor.

2.5.4.2 A projekt várható hatásai, externáliák (külső hatás)

A projekt várható társadalmi – gazdasági hatásainak vizsgálatát célszerű számszerűsítve végezni. Csak akkor mutassuk be a hatásokat szövegesen, ha a számszerűsítésre nincs mód.

Társadalmi és gazdasági hatások

A, A társadalmi célcsoportokra és hatásterületre gyakorolt hatás (közvetlen-közvetett, pozitív-



negatív) számszerűsített bemutatása

A társadalmi és gazdasági hatások vizsgálatakor a hatásokat egy $-3 - +3$ terjedő skálán (-3 : igen kedvezőtlen hatás; 0 nincs hatás; $+3$: igen kedvező hatás) szakértői becslés alapján kell számszerűsíteni:

- Kutatás és fejlesztés
- Foglalkoztatás, munkaerőpiac
- Munkakörülmények
- Nemzetközi kapcsolatok, különös tekintettel a határmentiségre
- Esélyegyenlőség
- Területi kiegyenlítődés
- Társadalmi integráció, valamint a különleges társadalmi csoportok védelme
- Erkölcs, igazságosság és nyilvánosság
- A közsféra pénzügyi és szervezeti keretei

Azt is szükséges bemutatni – részletesen és külön is -, hogy a projekt milyen módon valósítja meg az esélyegyenlőségi szempontokat.

B, A környezeti elemekre, valamint azok rendszereire (épített környezet {települési rendszerek}; táji-természeti rendszerek; talaj {föld}, vizek, levegő, zaj), illetve a hatásterületre gyakorolt hatás (közvetlen-közvetett, pozitív-negatív) számszerűsített bemutatása

A környezeti hatások vizsgálatakor a hatásokat szintén egy $-3 - +3$ terjedő skálán (-3 : igen kedvezőtlen hatás; 0 nincs hatás; $+3$: igen kedvező hatás) szakértői becslés alapján kell számszerűsíteni:

(Természetesen csak akkor, ha ez az adott projekt tekintetében értelmezhető {pl. az átjárhatóság terhére építés, ill. felújítás engedélyezett a projektben.})

- Levegőtisztaság
- Hulladékhasznosítás, ill. hulladéktermelés
- Környezeti kockázatok megjelenése
- Talajerőforrás, talajminőség
- Energiafelhasználás és mobilitás
- Területhasználat

Azt is szükséges bemutatni a fentiekén kívül – részletesen és külön is -, hogy a környezeti fenntarthatóság szempontjai milyen módon valósulnak meg a projektben.

Externáliák (külső gazdasági hatások) meghatározása

Ezek olyan pozitív vagy negatív (pénzben kifejezhető és nem számszerűsíthető) hatások, melyek:

- nem közvetlenül a projekt használóinál, ill. kedvezményezettjénél jelentkeznek
- nem kíséri őket közvetlen pénzügyi ellentételezés

Az externáliákat szerencsésebb szövegesen bemutatni, hiszen így jobban kifejezhető az, hogy a projekt a társadalmi haszon vonatkozásában milyen képet mutat. Azonban előfordulhat, hogy módszertanilag lehetséges a költség- és haszonelemek pénzben történő kifejezése. Ilyenkor számítsuk ki a közvetett megtérülési mutatókat, például gazdasági megtérülési ráta, gazdasági nettó jelenérték.

2.5.4.3 Kockázatelemzés, projektkockázatok és rangsorolásuk



Megint térjünk vissza a logframe mátrixhoz. Ebben az egyes célok eléréséhez a projekt beavatkozásokon túl szükséges egyéb tényezőket az adott szint alatti sor feltételezései tartalmazzák. Ezek a külső tényezők brainstorming, vagy SWOT-analízis révén határozhatóak meg. Miért kell erről beszélni? Mert egy projekt sikere a külső tényezőkön is múlik, nemcsak a projekt beavatkozásain.

Milyen kapcsolat van tehát a feltételezések és az egyes szintek között? Akkor indulhatnak a projekt tevékenységei, ha az előfeltételezések teljesülnek. Ha a tevékenységeket elvégeztük és a velük egy szinten levő külső feltételek teljesülnek, akkor elmondhatjuk, hogy elérte a projekt a célját. Az átfogó stratégiai célokat pedig akkor érjük el, ha a projekt cél megvalósul és az azonos szintű külső feltételek is teljesülnek. Mindig legyünk pozitívak a feltételezések meghatározásánál, hiszen a kívánt helyzetet írjuk le.

Mit kell az előfeltételeseknél mérlegelni:

- Valóban rajtunk kívül álló tényezők?
- Új tevékenységekkel nem tudnánk-e teljesülésüket elősegíteni?
- Ha bekövetkezésük elég valószínűtlen, nem túl kockázatos-e a projekt?

Akkor tudunk reálisan tervezni, ha az előfeltételeseket gondosan mérlegeljük. Fel kell mérni, melyek azok a kockázatok (hatások, tények, összefüggések, rendszerfunkciók), melyek meggátolják, esetenként lehetetlenné teszik a projekt sikeres megvalósítását.

Mik lehetnek kockázatok?

- az emberi erőforrással kapcsolatos kockázatok (érdektelenség, motiválatlanság, rossz együttműködés, a szükséges kompetenciák hiánya)
- tevékenységből eredő kockázatok (rossz vagy be nem tartott ütemezés, működési zavarok, nem megfelelő hatékonyságú információáramlás)
- pénzügyi kockázatok (tárgyi eszközöket érő elemi kár, likviditási nehézség, rossz, nem eléggé átgondolt költségtervezés)
- külső kockázatok (politikai, települési, környezetvédelmi stb.)

Hogyan kell a kockázatokat azonosítani? Hogyan lehet a kockázatok módosulását, súlyuknak követését megoldani a projekt folyamán? Ebben segít az alábbi szempontrendszer:

A kockázat:

- megnevezése
- azonosításának forrása
- kifejtése
- értékelése

Ez a munka valójában kéttényezős:

1. a kockázati tényezők felismerése és elemzése (Risk Identification, Risk Analysis)
2. a kockázati tényezők kezelése

1. Kockázati tényezők felismerése és elemzése

Ez a rész a kockázati esemény bekövetkezésének esélyeivel, valamint a projektre gyakorolt hatásával foglalkozik. A kockázati kezelése viszont azokat a lépéseket takarja, melyeket a veszély elhárítására, ill. a káros hatások mérséklésére teszünk.

Mindenként számítanunk kell arra a projekt során, hogy valami nem a terveink szerint alakul. A kockázatok akkor a legveszélyesebbek, ha az idő- költség-minőség hármását érintik. Sok területen sok tényező jelenthet kockázatot.

A kockázatelemzés során számszerűsítsük azokat a kockázati tényezőket, amelyek a projekt végrehajtásában befolyással bírnak. Melyek ezek a tényezők?

- a munkacsoport szakértelme
- a vezető alkalmassága



- a határidők

- a projekt jellege

A kockázati tényezők értékelése kapcsán nyílik lehetőség arra, hogy a menedzsment a megvalósítás során figyelemmel kíséresse a kockázati tényezőket, és gyorsan beavatkozzon, ha szükséges.

A kockázati tényezők megítélésekor kétféle adatot nézzünk meg:

- a kockázat fokát

- azt, hogy az adott tényező kockázata milyen súlyozással szerepel a projekt teljes kockázatának megítélésekor.

A kockázatok megítélését egy 10-es skálán lehet osztályozni: A kockázat becslésénél figyelembe kell venni, hogy mennyire valószínű, és milyen következményekkel jár az adott kockázat bekövetkezése.

Mennyire valószínű?

Valószínűtlen

Valószínű

Nagyon valószínű

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Milyen súlyos következményekkel jár?

Jelentéktelen

Súlyos

Nagyon súlyos

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Forrás: Peter Hobbs (2000)

A fenti skála alapján mérlegeljük például egy szállítási késedelem kockázatát. Nem túl valószínű a bekövetkezése: 4. Ha viszont bekövetkezik, akkor súlyosak lesznek a következményei: 9. A két adat összeszorzásával 36-ot kapunk, ami jelzi a kockázat kezelésének fontosságát, mert minden 25 fölötti számot fontos, hogy figyelembe vegyünk, sőt előzetesen is foglalkozzunk vele.

Mit foglal magában a kockázati tényezők értékelése?

- a kockázati tényezők azonosítását

- hatáselemzést (A végrehajtás menetére, az ütemtervekre, a költségekre és a minőségre milyen hatást gyakorolnak a tényezők?)

- veszélyeztetettségi elemzést (A tényezők mennyire veszélyeztetik a projektet, és mekkora az érvényre jutásuknak az esélye?)

- prioritások felállítását (Mennyire valószínű, hogy a kockázati tényezők halmozottan jelentkeznek, és mekkora problémákat okoznak?)

A kockázati tényezők kezelése

Mit kell tenni a kockázatokkal? Megelőzni, kikerülni, kezelni. És mit nem szabad tenni a kockázatokkal? Szemet hunyni felettük! Fontos, hogy időben meghatározzuk az összes veszélyforrást, kockázatot, és azok kezelési módját, hiszen ezzel a projekt módosításának szükségességét is csökkenthetjük.

Milyen fajta kockázatokkal kell számolnunk?



- emberi
- pénzügyi
- jogi
- technikai
- politikai
- környezeti forrásokból eredő kockázatok

Hogyan vizsgáljuk őket? Hatás és bekövetkezési valószínűség szerint lehetnek a kockázati tényezők:

- kis hatású, nagy bekövetkezési valószínűségű
- nagy hatású, nagy bekövetkezési valószínűségű
- nagy hatású, kis bekövetkezési valószínűségű
- kis hatású, kis bekövetkezési valószínűségű

Ez utóbbival kapcsolatban érdemes vállalni a kockázatot, egyszerűen vegyük tudomásul a létezését.

Milyen ellenintézkedést tehetünk a kockázat csökkentésére?

- teljesen kiiktatjuk a kockázati tényezőt
- elfogadjuk, tudomásul vesszük a kockázati tényezőt
- csökkentjük a hatásának vagy bekövetkezési esélyének mértékét
- áthárítjuk másokra a kockázatviselést pl. biztosítással
- a kockázati esemény bekövetkeztének esetére vészforgatókönyvet dolgozunk ki

2.5.5 Kommunikációs és disszeminációs terv, a nyilvánosság biztosításának és a tájékoztatási kötelezettségek teljesítésének tervezése

Minden olyan projekt esetében, mely az Új Magyarország Fejlesztési Terv keretében, európai uniós támogatásból valósul meg, alapelv a tájékoztatás és a nyilvánosság biztosítása, az ehhez szükséges eszközök megteremtése. Tehát mik a kedvezményezett kötelezettségei?

- a legszélesebb nyilvánosság biztosítása
- tájékoztatás adása:
 - o a lakosságnak
 - o a projektben részt vevőknek
 - o a projektben érintetteknek arról, hogy az EU milyen szerepet tölt be a támogatásban
- a kedvezményezettnek fel kell tüntetnie a tájékoztatási eszközön az EU jelképét és szövegesen is utalnia kell az EU támogatására abban az esetben, ha:
 - o a projekt európai uniós fejlesztési alaphoz finanszírozott, azaz Európai Szociális Alap, Európai Regionális Fejlesztési Alap vagy Kohéziós Alap által támogatott.

Tehát a megszabott tájékoztatási csatornákon keresztül, a megfelelő arculati elemek alkalmazásával kell kommunikálni a projekt az Európai Unió Strukturális Alapjából való támogatásnak a tényét.

A továbbiakban beszéljünk a disszeminációról. Mit jelent ez?

- a tapasztalatok megosztása más pályázókkal, a szélesebb közönséggel, leendő projektgazdákkal
- jó gyakorlatok elterjesztése

Vagyis a projektnek kell, hogy legyen egy kiegészítő, disszeminációs célcsoportja, akik szintén értesülnek a projekt eredményeiről.

Milyen többleteredményeket hozhat a kommunikációs-tájékoztatási tevékenység?



- a projekt széles körben ismertetheti céljait és eredményeit
- támogatókat szerezhet
- segít abban, hogy a projekt esetleges negatív hatásait az érintettek könnyebben viseljék (pl. azokat a kényelmetlenségeket, amelyeket egy építkezés okoz)
- segít meghonosítani új gyakorlatokat, eljárásokat (az esélyegyenlőség vagy a környezettudatos viselkedés terén)
- segíti a közösség működését
- mozgósítja, aktivizálja a közösség tagjait a végrehajtás érdekében
- segít a „valahová tartozás” érzésének kialakulásában
- alakítja az intézmény és ezzel együtt a település image-t

A projekt előkészítése során nagy hangsúlyt kell fektetni az együttműködő felek között a részletek konkretizálására, hiszen a projektek koordinációja igen komoly feladat, és a kommunikációs módok, a partnerek összefogásának lehetőségei elég korlátozottak. Előre célszerű megbeszélni a következő dolgokat: az elvégzendő feladatok és azok határideje, találkozók időpontja, jelentések szempontjai és a határidők, értékelési szempontok. Mindezt tegyük meg annak érdekében, hogy problémamentes legyen a projekt megvalósítása.

Válasszunk minden partnerintézményben egy kapcsolattartó személyt. Ennek a személynek kell majd képviselnie az intézményt a nemzetközi munkakörnyezetben és folyamatosan tájékozottnak kell lennie a projekt ügyeit illetően.

A kommunikációt két részre bonthatjuk: a projekten belüli és a projekt és környezete közötti kommunikáció. A későbbiekben ezekre látunk majd példákat.

A kommunikáció fontossága, sőt kötelező jellege miatt célszerű kommunikációs tervet készíteni. Ez a terv a következőket tartalmazza: a kommunikáció jellege, módszere, ütemezése, gyakorisága, költségek.

Belső kommunikáció tervezése:

Célja:

- a projektcsoporthon belüli folyamatos és zökkenőmentes információáramlás
- a zavartalan kommunikáció biztosítása a sikeres megvalósítás érdekében

Felelőseit a humán erőforrás tervben rögzíthetjük, célszerű a projekt-team egyik tagját kijelölni erre a feladatra.

Módszerek a projektcsoporthon belül:

- rendszeresen megtartott projektértekezletek
- belső jelentések megírása

Módszerek a szervezeten belül:

- prezentációk tartása
- olyan tájékoztató anyagok szétküldése, melyben összefoglaljuk a projekt addigi történéseit, eredményeit

Színterei:

A projektcsoporthon belüli és a szervezeten belüli kommunikáció

Mit érhetünk el a belső kommunikációval?

- más kollégákat is ösztönözhetünk a projektmunkára
- megnyerhetjük a projekten közvetlenül nem dolgozó kollégák támogatását
- növelhetjük a szervezeten belüli összetartozás érzését



Külső kommunikáció tervezése:

Célja:

- a külvilág tájékoztatása a projekt céljáról, tartalmáról, elért eredményeiről
- az ismertté válással további projekt-lehetőségek, anyagi és erkölcsi támogatás megszerzése

Eszközei:

- o megjelenés a saját honlapon
- o megjelenés más honlapokon (kapcsolódás más honlapokhoz)
- o sajtó-és médiakapcsolatok kiépítése
- o publikációk megjelentetése
- o szakmai kapcsolatok kiépítése (konferenciákon való megjelenés)
- o köszönő levelek írása

Kommunikációs megoldások:

A, projektsapaton belül

- rendszeres találkozók

Ezeket érdemes kétheti/havi rendszerességgel megtartani (Esetleg a projekt jellegétől függően hetente). Itt mindenki számoljon be az elvégzett munkáról és beszéljék meg a további feladatokat.

B, kibővített formák

- találkozók egyes projektszakaszok lezárásakor

Minden, a projektben résztvevő, ill. érdekelt fél számára tarthatunk találkozót az egyes projektszakaszok lezárásakor. Ezekon a találkozókön értékeljük az adott szakaszban elvégzett munkát, összegezzük az eredményeket, levonjuk a tapasztalatokat. Megvizsgáljuk, hogy áll a projekt megvalósítása a tervezetthez képest. Itt döntünk arról is, hogy a továbblépéshez szükség van-e módosításokra akár az időtervet, akár a feladatokat, akár a költségvetést illetően.

- partertalálkozók a partnerszervezetekkel (Ezek szervezését a legjobb felváltva megoldani, vagyis mindig más-más partner vállalja magára, az egyenlő munkamegosztás jegyében)

A, Projektindító találkozó

Itt a projektben érintett összes fél részvételével tisztázhatjuk a tényleges megvalósítás lépéseit, véglegesíthetjük a feladatokat, megbeszélhetjük az aktuális teendőket.

B, További találkozók

A projekt végrehajtása során tartott megbeszéléseken vitathatjuk meg a projektben felmerülő feladatokat és a változásokat.

C, Záró találkozó

Itt értékeljük a projekt tapasztalatait és az elért eredményeket. Erre a találkozóra érdemes meghívni az érdekelt partnerszervezeteket és a média képviselőit is, így a projekt számára mindjárt biztosítani tudjuk a nyilvánosságot, az eredmények széles körben való terjesztését.

- időközönkénti jelentések írása

Szintén hatékony módszer a rendszeres jelentések készítése. Ezeket küldjük el az érdekelt feleknek, a partnereknek, a koordináló intézmény vezetőinek.

- beszámolók készítése

A támogatást nyújtó szervezetek számára tartalmi beszámolókat kell készítenünk a projekt előrehaladásáról, sőt pénzügyi beszámolót is kell írunk, hiszen a pályázatok a beszámolóhoz kötve utalják a megítélt támogatás részleteit. A beszámoló formáját és gyakoriságát a támogató írja elő.

- szakmai fórumok, kiadványok



A szakmai okoknál fogva érdekelt, bár a projektben részt nem vevő szervezetekkel is tartanunk kell és érdemes a kapcsolatot. Ennek formája lehet egy szakmai fórum vagy szakmai kiadvány. Miközben tájékoztatjuk ezeket a szervezeteket a projekt előrehaladásáról, az elért eredményekről, addig ők értékes tanácsokkal láthatnak el minket, használhatják és terjeszthetik az eredményeket.

Ezeket a felsorolt tevékenységeket előre kell tervezni, a megvalósítási ütemtervben, a pénzügyi-, valamint a humán erőforrás tervben meg kell jeleníteni, ugyanis lehetnek költség-, vagy más erőforrásbeli vonzatai.

2.5.6 Projekt pénzügyek menedzsmentje: költségbecslés, projektfinanszírozás

Mi kell ahhoz, hogy egy projektet jóváhagyjanak?

- a pénzügyi megvalósíthatóság és fenntarthatóság kielemezése
 - likviditás orientált pénzforgalmi kimutatás, melynek részei:
 - reális bevétel és költség előrejelzés
 - finanszírozási terv
 - pénzügyi jövedelmezőségi vizsgálat (a kereskedelmi piacokon működő projektek mindegyikénél és esetenként a szociális és infrastrukturális szektor projektjeinél is)
 - a felelős szervezet pénzügyi erejének és teljesítményének vizsgálata, a fenntarthatóság értékelése céljából (főleg olyan projektnél, ami egy nagyobb projekt része)
- Mindez a projekt pénzügyi menedzsment feladata.

A várható költségek előzetes megtervezése

A projekt megvalósításhoz tudnunk kell, hogy mindez mennyibe fog kerülni.

Mit kell ehhez tennünk?

- a várható kiadások, költségek és a lehetséges források meghatározása (már a tervezés időszakában)
- költségvetés készítése, melynek jellemzői:
 - takarékos
 - reális
 - a lényegi elemekre koncentrálni

Csak akkor vágjunk bele a pályázatba, ha azt látjuk a számításokból, hogy a várható kiadások és a források (saját erő és elnyerhető támogatás) egyensúlyban vannak.

Meg kell tervezni a pénzáramlást is, hiszen tudnunk kell, időben mikor merülnek fel a költségek és mikor, hogyan jutunk hozzá a forrásokhoz.

Nézzük meg, milyen finanszírozási tételekkel kell számolnunk a projekt esetében:

A, *saját erő biztosítása*

B, *nem támogatott költségek biztosítása* (Ezek a projekt előkészítéséhez és lebonyolításához kapcsolódnak.):

1. azok a költségek, amelyek még a pályázat beadását megelőzően merülnek fel (Itt kockáztatnunk kell, hiszen nem tudjuk, nyertes lesz-e a pályázat, megtérülnek-e ezek a költségek.)
2. a kedvezményezettnek előírt tevékenységek költségei (kommunikációs költség, kiviteli terv készítése, főleg a beruházási projekteknél stb.)
3. előre nem látható és nem támogatható költségek (pl. a pályázati felhívás újraküldése egy



sikertelen tender esetén)

4. Az ÁFA teher (felmerülő költségekre és a saját erő) átmeneti, vagy végleges finanszírozása

5. A likviditás biztosítása (számlák kiegyenlítése a támogatás utólagos folyósításáig)

Sajnos a támogatások igénybe vételénél számolnunk kell a hosszabb megvalósítási idővel, és azzal, hogy be kell tartanunk bizonyos eljárási szabályokat is. Ezeknek a hatását is figyelembe kell vennünk a költségvetés készítésekor.

Az előzetes költségkalkulációtól a pályázati költségvetésig

Miért jó a költségvetés előzetes megtervezése, az előzetes költségkalkuláció? Mert ez bár nem azonos a későbbi pályázati költségvetéssel, mégis megkönnyíti annak az elkészítését. Csak tovább kell pontosítanunk, részleteznünk, konkretizálnunk.

A pályázatoknál csak azok a költségek támogathatóak, amelyek körét a pályázati útmutatók részletesen meghatározzák. A projekt költségvetését úgy, olyan részletesen kell kidolgozni, hogy:

- az egyes költségvetési tételek világosan elkülönüljenek
- az egyes költségvetési tételek egyértelműen beazonosíthatóak legyenek

A támogatási szerződés megkötéséig a benyújtott költségvetés, a források várható megoszlása csak tervezet, mely a szerződés megkötésekor lesz végleges. Az igényelt és megítélt támogatás összegéről tudnunk kell, hogy az a folyósítható támogatás felső határa!

Melyek azok a felmerülő költségek, amelyeknek kifizetésére, tehát támogatására számíthatunk?

A támogatás kritériumai:

- a projekt végrehajtásához elengedhetetlenül szükségesek legyenek (Ezek a költségek csak azért merültek fel, mert elkezdjük az adott tevékenységet.)
- jelenjenek meg a támogatási szerződés mellékletében, a költségvetési táblában
- feleljenek meg a felelős pénzügyi gazdálkodás alapelveinek (értékarányosság és költséghatékonyság!)
- a projekt megvalósítása során és a támogatási szerződés aláírását követően merüljenek fel
- legyenek ténylegesen felmerülő, azonosítható, ellenőrizhető költségek, amelyeket a pályázó könyveibe bevezettek és a megfelelő bizonylatok eredeti példányaival alátámasztottak

2.6 A projekt előzetes értékelése

Mi az előzetes értékelés feladata?

- Megvizsgálni azt, hogy a projekt legfontosabb elemei reálisak-e, a tervnek megfelelően vannak-e a helyükön.
- Alapot adni a projekt várható hatásainak számszerűsítéséhez
- Vizsgálni a projektben foglalt általános és specifikus célok, valamint a tevékenységek közötti kapcsolatok következetességét és a célok realitását

Mi az előzetes értékelés célja?

- Javítani a projekt belső logikáján és a külső koherenciáján
- Közreműködni a célkitűzések és a mutatók előzetes meghatározásában
- Elősegíteni a projekt célkitűzéseinek megvalósítását

Mire terjed ki az előzetes értékelés?

- a, erőforrásokra (pénz, idő, munkatársak)
- b, szervezetre
- c, érdekeltekre (pl. partnerek, szakhatóságok)



- 2.a, gazdaságra
 - b, környezetre
 - c, más területekre gyakorolt hatásra pl.
 - CBA - Cost-Benefit Analysis = Társadalmi-, gazdasági költség-haszon elemzés (Ez határozza meg a projekt ráfordításainak {pénzügyi, gazdasági, társadalmi} és hasznának pénzben kifejezett értékét.)
 - Környezetvédelmi hatásvizsgálat
 - A társadalmi csoportokra, az üzleti környezetre, az esélyegyenlőségre gyakorolt hatás
- 3. a, fenntarthatóságra
 - b, adicionalitásra.
- 4. a, kockázatok elkerülésére
 - b, kockázatok mérséklésére



3. A pályázatírás

3.1 A pályázati rendszer főbb jellemzői

A pályázatok életünk minden területén jelen vannak. Milyen pályázatokkal találkozhatunk?

- ✓ kulturális (kulturális- és sportprogram, kiadvány)
- ✓ fejlesztési (kutatás-oktatás, beruházás-felújítás, fenntartás-működtetés területén)
- ✓ munkaerő fejlesztési
- ✓ állás-
- ✓ ösztöndíj

Magyarországon a támogatási pályázatok fedezetét uniós vagy nemzeti forrásokból biztosítják. Ki írhat ki pályázatot?

- az állam (kormány)
- az önkormányzatok
- olyan szervezet, amely uniós források magyarországi kihelyezését végzi
- az EU

2004 óta a döntő szerepet az uniós források jelentik a támogatási rendszerben. Ezért a továbbiakban két uniós pályázati rendszer felépítését mutatjuk be:

1. Új Magyarország Fejlesztési Terv

2. Új Magyarország Vidékfejlesztési Stratégiai Terv

1. Új Magyarország Fejlesztési Terv

Az EU költségvetéséből, tehát Brüsszeltől hazánk 22,4 milliárd támogatást kap(ott) 2007 és 2013 között. Az uniós támogatás tényleges felhasználásáról leginkább Magyarországon, a magyar kormány dönt.

Az Új Magyarország Fejlesztési Terv biztosítja a hozzáférést ehhez a forráshoz. Célja: a tartós növekedés feltételeinek megteremtése és a foglalkoztatás bővítése.

Hat kiemelt területen indultak el az állami és uniós fejlesztések:

- gazdaság
- közlekedés
- energetikai fejlesztések
- területfejlesztés
- humán szféra
- államreform

Pályázati kiírások révén érhetjük el ezeket a támogatási forrásokat.

Az EU pénzügyi alapokat hozott létre:

- o Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA)
- o Európai Szociális Alap (ESZA)
- o Kohéziós Alap

Ennek oka: az EU-n belül jelentős jövedelmi különbségek vannak, különösen a 2004 óta csatlakozott tagállamok – köztük hazánk – jövedelme, fejlettsége marad el az uniós átlagtól. A pénzügyi alapok célja: a gazdag és szegény régiók életszínvonalbeli különbségének mérséklése.

Az EU-s támogatás társfinanszírozási formában valósul meg. Ez azt jelenti, hogy a támogatási összeg jelentős része az uniós alapból származik, de a hiányzó összeget a magyar államnak (költségvetésnek) vagy a pályázónak kell biztosítania.

Az Új Magyarország Fejlesztési Terv (ÚMFT) hazánk középtávú fejlesztési stratégiáját tartalmazó rendszert jelent az. Az ÚMFT végrehajtásáért az NFÜ, a Nemzeti Fejlesztési



Ügynökség a felelős. Ezen kívül a pályázati rendszer működtetésében több intézmény is részt vesz.

Nézzük most ezeket sorban:

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség:

Az ügynökség az ÚMFT tervezéséért, végrehajtásáért felel, valamint ellátja az operatív programok irányító hatósági feladatkörét. Vagyis az NFÜ felel azoknak a szabályoknak (intézményi, pénzügyi lebonyolítási, eljárásrendi) kialakításáért, amelyek szükségesek a pénzügyi alapokból lehívott források hazai felhasználásához; valamint felelős az intézményrendszer működéséért.

Irányító Hatóság (IH)

Ez a hatóság gondoskodik az operatív programok irányításáról és végrehajtásáról, valamint a nyújtott támogatások eredményes, hatékony és szabályos felhasználásáról. Az IH feladata még az operatív programok tervezése, megvalósítása és ellenőrzése. Ezen kívül az IH tartja a kapcsolatot az Európai Bizottsággal.

Közreműködő szervezet: (KSZ)

Az IH felügyelete alatt áll. Segíti az IH munkáját több dologgal kapcsolatban: tájékoztatás, pályáztatás, támogatási szerződések, pénzügyek, ellenőrzés.

A pályázók számára ez a legismertebb szervezet, hiszen ők általában a közreműködő szervezettel kerülnek kapcsolatba. A KSZ a pályázóknak segít a pályázat értelmezésében, a benyújtott pályázat értékelésében, a nyertes pályázat végrehajtásában és az elszámolásban.





Mi is ez? Egy központi költségvetési szerv, amely:

- önálló jogi személyiséggel rendelkezik
- országos hatáskörű
- önállóan gazdálkodik

Miért felelős a Magyar Államkincstár (az állami költségvetés végrehajtása során)?

- finanszírozás
- pénzforgalom
- elszámolások
- bizonyos adatszolgáltatások
- a készpénz-, deficit- és államadósság menedzselése
- az állami garanciák és hitelek részletes nyilvántartása és kezelése

Mik a feladatai a Magyar Államkincstárnak?

- gondoskodik a közpénzek szabályszerű (felhatalmazáshoz igazodó) felhasználásáról
- működteti az országos támogatási és monitoring rendszert annak érdekében, hogy nyomon követhesse a támogatásokat (a pályázatos támogatásokat és a követeléskezelés során a központi költségvetésből pályázatok alapján folyósított támogatásokat egyaránt)
- közreműködik a pénzügyi lebonyolítási és az ellenőrzési feladatok ellátásában (a támogatási előirányzatok pályázati rendszerében)

Operatív programok (OP):

Gazdaságfejlesztő Operatív Program (GOP)

A GOP a foglalkoztatás bővítését és a tartós növekedést, a versenyképesség javításával, a gazdaság bázisának szélesítésével, és az üzleti környezet fejlesztésével segíti. Célkitűzései:

- kutatás és fejlesztés és innováció a versenyképességért
- vállalkozások (kiemelten a kis- és középvállalkozások) komplex fejlesztése
- a modern üzleti környezet erősítése
- a mikro-, ki- és középvállalkozások kedvezményes piaci hitel-, és tőke- és garanciaforrásokhoz való könnyebb hozzáféréseinek segítése.

Közlekedésfejlesztés-Közlekedés Operatív Program (KÖZOP)

Legfontosabb célja az elérhetőség javítása, a természeti és a települési környezet, valamint a klíma védelmének figyelembevételével.

Célkitűzései:

- az ország és a régióközpontok nemzetközi közúti elérhetőségének javítása- az ország és a régióközpontok nemzetközi vasúti és vízi úti elérhetőségének javítása- térségi elérhetőség javítása
- közlekedési módok összekapcsolása, közlekedési infrastruktúra fejlesztése- városi és elővárosi közösségi közlekedés fejlesztése

Társadalmi megújulás Operatív Program (TÁMOP)

Társadalmi Infrastruktúra Operatív Program (TIOP)

A TÁMOP az ESZA finanszírozásával elsősorban az egyén fejlődésében, fejlesztésében nyújt segítséget, a TIOP pedig az ERFA finanszírozásával az intézményrendszerben történő megújulásra ad lehetőséget.

Célkitűzései:

- a foglalkoztathatóság fejlesztése, a munkaerőpiacra való belépés segítése
- az alkalmazkodóképesség javítása
- a minőségi oktatás biztosítása mindenkinek



- a felsőoktatás tartalmi és szervezeti fejlesztése a tudásalapú gazdaság kiépítésének érdekében
- a társadalmi befogadás, részvétel erősítése
- egészségmegőrzés, és egészségügyi humánerőforrás-fejlesztés
- az oktatási infrastruktúra fejlesztése
- egészségügyi infrastruktúra fejlesztése
- a munkaerőpiaci részvételt és a társadalmi befogadást támogató infrastruktúra fejlesztése

Környezet és Energia Operatív Program (KEOP)

Célja a káros környezeti hatások csökkentése, a természeti környezet megőrzése, a megelőzés, a hatékonyság, és a komplex problémák integrált megközelítése.

Célkitűzései:

- egészséges, tiszta települések
- vizeink jó kezelése
- természeti értékeink jó kezelése
- hatékony energiafelhasználás
- a megújuló energiaforrás-felhasználás növelése
- fenntartható életmód és fogyasztás
- projekt előkészítés

Regionális Operatív Programok (ROP)

Célja az ország területi egyenlőtlenségének csökkentése, az elmaradott területek felzárkóztatása.

Célkitűzései:

- regionális gazdaságfejlesztés, a tudásalapú gazdaság innováció- és vállalkozásorientált fejlesztése
- turizmusfejlesztés
- városfejlesztés, fenntartható településfejlesztés, integrált városfejlesztési akciók támogatása
- környezetvédelmi és közlekedési infrastruktúra fejlesztése
- helyi és térségi közszolgáltatások fejlesztése
- humán-infrastruktúra fejlesztés

Az egyes térségek eltérő adottságokkal, ebből kifolyólag eltérő fejlődési lehetőségekkel rendelkeznek. Cél a térségi adottságokra és stratégiákra építve a régiók életképes funkcióinak megerősítése, a foglalkoztatás bővítése.

Államreform Operatív Program (ÁROP)

Elektronikus Közigazgatási Operatív Program (EKOP)

Az államnak a felvállalt feladatok ésszerűsítésén, valamint a azok ellátásának eredményességén és hatékonyságán kell támogatni a foglalkoztatás bővítését és a tartós növekedést.

Az ÁROP ESZA finanszírozással, az EKOP ERFA alapú finanszírozással valósul meg. Célkitűzései:

- a kormányzás megújítása, s ennek keretében a közpolitika-alkotás és a végrehajtás társadalmi eredményességének javítása
- a civil társadalom közügyekben való részvételének erősítése
- a közigazgatás szolgáltatóvá tétele, az elektronikus ügyintézés elterjesztése
- a közigazgatási intézmények költséghatékonyabb működése és a magasabb szervezeti teljesítmény elérése



- a humánerőforrás felkészültségének javítása
- az integrált kistérségi és a regionális döntési szint megerősítése

Új Magyarország Vidékfejlesztési Stratégiai Terv

Az Új Magyarország Vidékfejlesztési Program (ÚMVP) keretében valósul meg a Új Magyarország Vidékfejlesztési Stratégiai terv. Ennek keretében a mezőgazdaság, a vidéki környezet, a vidéki térségek fejlesztésére 1 300 milliárd forintra lehet pályázni 2007 és 2013 között. Mik a program céljai?

- fenntartható fejlődést megalapozó és versenyképes mezőgazdaság létrehozása
- a racionális földhasználat és az életképes birtokszerkezet megteremtése, ösztönzése
- a képzettségi szint emelése
- a piaci szemlélet erősítése

Melyek a konkrét célkitűzések?

- Az állattartási és feldolgozóipari ágazat korszerűsítése, a szántóföldi növénytermesztés és az energianövények termesztése mellett
- A megfelelő földhasználat támogatásával a vidéki környezet javítása
- A természeti és kulturális örökség megőrzésével a vidéki életminőség javítása, a vidéki gazdaság fejlődésének támogatása
- A Leader csoportok, vagyis a kistérségi szintű közösségek megerősítése

3.2 A pályázatkészítés gyakorlati szempontjai

A pályázatkészítéssel kapcsolatban fontos áttekinteni a pályázatírás gyakorlati kérdéseit, valamint a támogatási programok pályázatainak előkészítését.

Először a pályázatok előkészítésének alapelveivel, az előkészítés szükségességével ismerkedünk meg. Majd a dokumentáció összeállításának formai és tartalmi követelményeiről esik szó. Végül néhány gyakorlati javaslatot fogalmazunk meg a pályázatírók számára, mintegy összefoglalva a korábban leírtakat.

Fontos!! Természetesen minden pályázat más és más, így az itt leírtakat csak iránymutatásnak szánjuk. A konkrét pályázati kiírások és útmutatók tartalmazzák az adott pályázat részletes szabályait és eljárásait.

3.2.1. A pályázatok előkészítésének alapelvei

Hogyan lehet támogatást szerezni? Legyen a projektünk:

- az előírásoknak pontosan megfelelő
- jól átgondolt
- megfelelő háttérdokumentumokkal rendelkező

Milyen projektet támogat az Unió? Amelyik:

- gazdasági szempontból hatékony
- átlátható
- szabályos
- megfelelően ellenőrzött

A mostani munka – vagyis a leendő pályázók megfelelő felkészülése - nagyon fontos az EU támogatás megszerzéséhez. A program feltételrendszere igen szigorú, így alaposan körül kell járni a pályázatírás szabályait. Csak megfelelően előkészített és megtervezett projekt lehet sikeres, ahogy arra az előző részekben már rámutattunk. Itt nem elég a jó ötlet, azt megfelelő pályázati formába kell önteni!



Mi az, amiről a pályázónak meg kell győznie a támogatást nyújtót?

- a támogatást jól fogja felhasználni
- jelentős, pozitív és tartós hatása lesz a projektnek

Melyek a követendő magatartás alapjai? (az EU programok 5 alapelve)

- ✓ programozás
- ✓ társfinanszírozás (addicionalitás)
- ✓ partnerség
- ✓ koncentráció
- ✓ monitoring

Fontos azt is tudatosítani magunkban, hogy a pályázatunk nem egyedüli lesz a támogatás elnyeréséért folyó versenyben. Úgy kell tehát megírnunk, hogy meggyőzzük az értékeléssel, a projektek szelekciójával foglalkozó szakembereket. A projekt megtervezésére tehát szánjunk elég időt, figyelmet, erőt, gondoljuk át kellően, és próbáljunk más nem külső – forrást is felkutatni.

A sikeres pályázat két alapkövét feltétlenül szem előtt kell tartanunk a pályázatírásnál:

A, Tartsuk mindig szem előtt az alapvető sarokpontokat, hiszen ezek biztosítják a minőségi, vagyis jól átgondolt és kidolgozott projekt megszületését.

B, Fontos a kiírók által megjelölt gazdaságfejlesztési célok érvényesülése.

Ezek után nézzük meg, mi a pályázatkészítés helyes sorrendje:

1. Határozzuk meg a pályázatkészítési célt!
2. Találjuk meg azt a pályázatot, mely ennek a célnak, vagyis a projektünknek a leginkább megfelel!
3. Dolgozzuk ki a pályázat formai és tartalmi részeit!

Egy dolgot még feltétlenül hangsúlyozni kell: a pályázat arra jó lehetőség, hogy idegen forrásokhoz jussunk. De! Nem adomány, nem az a célja, hogy áthidalja a szervezet forráshiányát, sőt nem az egyes egyének életszínvonalát hivatott emelni.

A jó pályázat kiindulópontja egy jó ötlet, de – ahogy erre már korábban is utaltunk - , ez önmagában kevés. A pályázatban a következőket kell kifejttenünk:

- az ötletből következő fejlesztés részletes bemutatása
- a megvalósítás módjának, ütemezésének és költségének meghatározása
- a várható hozam tervezése
- a megtérülés idejének tervezése

és majdnem a végtelenségig folytathatjuk a sort.

Először vázlatosan dolgozzuk ki az ötletet a következők szerint:

Mi a projekt alapja, milyen célcsoportot céloz meg, vagyis milyen igényeket elégít ki?

Milyen beruházásokat igényel a megvalósítás, milyen a humán-, műszaki- és pénzügyi erőforrás igénye?

Mekkora kereslettel számolhatunk az eredménnyel kapcsolatban, legyen az termék vagy szolgáltatás? Mekkora piacot tud majd lefedni?

Milyen költséget és forrást igényel a projekt működtetése, fenntartása?

Mi a várható megtérülés?

Ha megvannak ezek az információink, kezdhethetjük a munkát!

Első feladat: a pályázatkészítési és a pályázati cél megfogalmazása. Vigyázzunk, a kettő nem ugyanaz!

Pályázatkészítési cél: azoknak a feltételeknek a kidolgozása, amelyek mellett érdemes pályáznunk.

Pályázati cél: a megvalósítandó projekt célja, célrendszere



Ez utóbbira szánjunk több időt, hiszen itt nemcsak a saját szervezetünk számára nyújtott előnyökben kell gondolkodnunk, hanem meg kell vizsgálnunk projekt hatását a szűkebb és a tágabb környezetünkre, az egész térségünkre. Keressük meg a kapcsolódási pontokat más vállalkozások fejlesztési elképzeléseihez, esetleg térségfejlesztési tervekhez is.

Ha megfogalmazzuk ezt a két célt, nekifoghatunk a számunkra ideális pályázat felkutatásának. Fontos, hogy ne csak egy célt fogalmazzunk meg, keressünk alternatívákat, bontsuk a kiinduló ötletünket alcélokra (alprojektekre). Ez azért fontos, mert nem biztos, hogy a projekt egészére találunk megfelelő pályázatot, lehet, hogy csak elemenként lelünk támogatásra. Mindenesetre nagyobb az esély bizonyos elemekre támogatást találni, mint az egész projektre. Ez a munka: célok megfogalmazása, a megfelelő pályázat megtalálása és megírása komoly, összetett feladat, így szükségessé válhat külső szakemberek bevonása. Egy egyszerűbb pályázatnál elegendő lehet a szervezeti belső csapatmunka, vagyis önállóan is elkészítheti a pályázót. Bonyolultabb pályázat elkészítéséhez viszont sokféle kompetenciára van szükség: gazdasági, műszaki, szociális, jogi, menedzsment. Ráadásul a céljainkhoz illeszkedő finanszírozási és környezeti kapcsolatok feltárása és a meglévő pályázati rendszerekhez való illeszkedés már nem megy külső segítség nélkül. Ilyenkor célszerű tanácsadót alkalmazni.

A következő feladat - az előbbieket átgondolása és figyelembe vétele után – a célhoz illeszkedő pályázati lehetőség kiválasztása. Ezt két lépésben tehetjük meg:

1. Gyűjtsük össze a pályázati lehetőségeket, a pályázati információforrásokat!

2. Válasszuk ki a pályázatot a következő szempontok alapján:

- tartalmi és formai követelmények
- a kínált támogatás

Nézzük részletesebben az első lépést!

Ez folyamatos, rendszerezett munkát igényel, hiszen a pályázati források tárháza igen széles körű, amely ráadásul időről időre változik is. Olyan pályázatot kiíró szervezet kell találnunk, amely éppen a mi céljainkkal azonos, vagy azt érintő célok megvalósítását támogatja. (Ehhez persze – ahogy azt már korábban kifejtettük -, már meg kellett fogalmazzunk a céljainkat, csak ezek ismeretében állhatunk neki a keresésnek.)

Hol kereshetünk pályázatot? Több forrás áll a rendelkezésünkre:

- internet
- nyomtatott kiadványok
- tanácsadói szolgáltatás
- a pályázató szervezetekkel való kapcsolatfelvétel (személyesen, postai úton, telefonon)

Ezek után nézzük a második lépést! Hogyan válasszuk ki az ideális pályázatot?

Legelőször is nagyon figyelmesen olvassuk el a pályázati kiírást és/vagy az útmutatót, és keressük meg benne a következő kulcsinformációkat:

Ki pályázhat? Mitől függ a támogatás? Mik az elvárások? Milyen megkötései vannak a pályázatnak?

Ezek alapján már el kell tudnunk dönteni, hogy megfelelő-e céljainknak az adott pályázat, rendelkezünk-e azokkal az erőforrásokkal és adottságokkal, melyek szükségesek a megvalósításhoz. Ha a válaszuk nemleges, keressünk tovább, nézzünk más lehetőségek után.

3.2.2 A pályázati dokumentáció összeállítása, főbb formai és tartalmi követelmények



3.2.2.1 A pályázatírás folyamatának lépései

1. lépés: Hasonlítsuk össze a meghirdetett pályázati célt és a projektcélt!

A, első szűrés

Pályázatfigyelés összehasonlító kritériumai

pályázati kiírásban megfogalmazottak	tervezett projekt céljai
pályázat célja pályázatot beadhatók köre pénzügyi feltételek beadási határidő	projekt célok projektgazda (partnere) profilja tervezett forrásigény projektterv készültségi foka

Itt még ne álljunk meg, hiszen akkor is további összehasonlításra van szükség, ha az első szűrés alapján megfelel a pályázati feltételeknek a projektünk.

Mik ezek? Szerződési feltételek, beadás módja, a pályázat nyelve, a pályázati eljárási díj, a bírálókat szempontjai, konzultációs lehetőség, kizáró okok.

B, Hiányos vagy nem egyértelmű kiírás esetén keressük a személyes konzultáció lehetőségét.

C, a döntés előkészítése, javaslattevél

D, döntés

2. lépés: Jelöljük ki a pályázatkészítő team tagjait és az összeállításért felelős személyt!

3. lépés: Állítsuk össze a pályázat szerkezetét!

4. lépés: Határozzuk meg a team-en belüli munkamegosztást és a munkamódszereket!

5. lépés: Szerezzük be a pályázathoz szükséges dokumentumokat! Ezek a következők: banki igazolás, hatósági engedélyek, cégkivonat, aláírási címpéldány, közgyűlési határozat.

6. lépés: Állítsuk elő a szükséges dokumentumokat! Ezek a következők: szolgáltatási-, bérleti- és konzorciumi megállapodás, támogatási nyilatkozat.

7. lépés: Kompletáljuk a pályázatot!

Mire fordítsunk figyelmet? Szakszerű, jó stílusú megfogalmazás; esztétikus küllem, vagyis egységes betűméret és tördelés, az oldalak, táblázatok, ábrák, mellékletek azonosíthatósága; megfelelő példányszám; aláírások; teljesség.

8. lépés: Végezzük el a kompletált pályázat végső ellenőrzését! Ehhez a legjobb, ha ellenőrzési listát készítünk. Ennek alapján állíthatjuk össze a hiba- és hiánylistát.

9. lépés: Javítsuk ki a hibákat, pótoljuk a hiányosságokat a hiba- és hiánylista alapján!

10. lépés: Adjuk be a pályázatot a kiírásban megfogalmazott formában, vagyis postán, e-mailen vagy személyesen!

3.2.2.2 Pályázati dokumentáció, főbb formai és tartalmi követelmények

A pályázati dokumentáció általában az alábbi mintát követi:

0. Részletes tartalomjegyzék

A pályázati adatlapot és a kitöltő programot internetről tudjuk letölteni. Az adatlapot hiánytalanul kell kitöltenünk, majd elektronikus és nyomtatott formában kell benyújtanunk.

1. Pályázati adatlap



- Pályázó adatai
- Pályázat címe
- Rövid összefoglalás
- Pályázat fő adatai, jellemzői
- Pályázó bemutatása
- Pályázó gazdálkodási adatai
- Pályázat céljának bemutatása
- Környezetelemzés
- Projekt tartalmi bemutatása
 - megvalósítás fázisa
 - részműveletek
 - ütemezés
 - humán erőforrás (önéletrajzok)
- Marketing terv
 - helyzetkép
 - lehetőségek, problémák elemzése
 - célkitűzések
 - marketing programok, projektek
 - költségvetés
 - várható eredmények
- Pénzügyi terv
 - ráfordítások és források, kért támogatás
 - pénzügyi ütemezés
 - ráfordítások – bevételek (megtérülés elemzés)
- Esélyegyenlőségi és fenntarthatósági követelmények (kötelező a megfelelés)
- Indikátorok
- Nyilatkozatok

2. Megvalósíthatósági tanulmány (MT)

Esetenként megvalósíthatósági tanulmány (MT) kidolgozását is megkövetelik a pályázati kiírásban.

Az MT formai követelményei

A, címloldal: Megvalósíthatósági tanulmány + a projektjavaslat címe

B, tartalomjegyzék (fejezetek és melléletek oldalszámaival)

C, törzsdokumentum

Lényegi információkat tartalmaz, melyek a megvalósíthatóság értékeléséhez szükségesek:

- tények
- tervezési adatok
- indoklások

D, melléletek (kevésbé lényeges, kiegészítő információk)

- felhasznált dokumentumok jegyzéke

- helyszínrajzok

- ábrák, fényképek

- műszaki és adminisztratív dokumentumok

Ügyeljünk arra, hogy az MT ne legyen hosszabb (melléletek nélkül), mint a megadott, mert visszakapjuk rövidítésre irányuló hiánypótlásra!

Mi az MT célja? Információt szolgáltatson annak megítéléséhez az értékelők számára, hogy



a projekt:

- valódi probléma megoldását célozza meg
- illeszkedik az operatív program céljaihoz
- megfelelő a szakmai és műszaki tartalma
- társadalmilag hasznos, így megítélhető a támogatás
- megfelel a támogatási szabályoknak
- pénzügyileg végiggondolt

Mit tartalmazzon még az MT? Pontos és részletes költségbecsléseket. Ezek alapja az engedélyes terv műszaki tartalma és mérnöki költségbecslése kell, hogy legyen.

Az MT részei:

1. Vezetői összefoglaló
2. A projektgazda bemutatása
 - 2.1 A projektgazda tevékenységei
 - 2.2 A projektgazda korábbi fejlesztései
 - 2.3 A projekt elhelyezése a projektgazda stratégiájában
 - 2.4 Az együttműködő partnerek és az együttműködés formájának bemutatása
 - 2.5 Projekt menedzsment szervezet bemutatása
 - 2.6 Projektüzemeltető szervezet bemutatása
3. A projekt társadalmi-gazdasági-környezeti háttere
4. Fejlesztési igény megalapozása
 - 4.1 Helyzetértékelés
 - 4.2 SWOT elemzés
 - 4.3 Kereslet-kínálat elemzése
 - 4.4 Projekt indokoltsága, célkitűzései, elvárt eredménye
5. Projekt nélküli alternatíva bemutatása
6. Megvalósítási javaslat kidolgozás, üzleti terv
 - 6.1 Műszaki tartalom részletes leírása
 - 6.2 Részletes működési, működtetési javaslat
 - 6.2.1 Az üzemeltetés technikai feltételei
 - 6.2.2 Az üzemeltetés személyi feltételei
 - 6.2.2.1 Humánpolitikai koncepció
 - 6.2.2.2 Kereskedelmi szálláshely meglévő humánerőforrás állománya
 - 6.2.2.3 A projekt által teremtett új munkahelyek humánerőforrás terve
 - 6.2.2.4 Képzési terv
 - 6.2.3 Üzemeltetési terv
 - 6.2.4 A nyújtott szolgáltatások bemutatása
 - 6.2.5 Piaci pozicionálás bemutatása
 - 6.3 Marketingstratégia
 - 6.3.1 Célkitűzések
 - 6.3.2 Marketing kommunikációs stratégia
 - 6.4 Cselekvési ütemterv
 - 6.4.1 Műszaki megvalósítás ütemezése
 - 6.4.2 A projekt további előkészítéséhez és megvalósításához kapcsolódó eljárások ütemezése
 - 6.4.3 Pénzügyi ütemezés
 - 6.5 Horizontális szempontok érvényesítése
 - 6.5.1 Esélyegyenlőségi szempontok
 - 6.5.2 Könyezeti szempontok
 - 6.5.3 Kohéziós szempontok



7. Pénzügyi elemzés

7.1. A pénzügyi elemzésnél kiemelt módszertani kérdések

7.2 A projekt pénzügyi költségeinek becslése

7.2.1 Beruházási költségek becslése

7.2.2 Működési bevételek-költségek becslése

7.2.3 Maradványérték

7.3 A projekt pénzügyi teljesítménymutatói

7.4 A projekt pénzügyi fenntarthatóságának vizsgálata

7.4.1 A beruházás finanszírozása

7.4.2 A projekt összevont pénzáram kimutatása

8. Költség-haszon elemzés

9. Kockázatelemzés

3. Mellékletek (eredeti példányt vagy hitelesített másolatot kell csatolni)

- Adatlapok
- Igazolások
- A pályázó hivatalos okiratai
- Tartalmi leíró jellegű részek
- Nyilatkozatok (egyéb)
- Közreműködői szándék
- Költségterv (elektronikusan letölthető forma szerint)

4. Függelékek (eredeti példányt vagy hitelesített másolatot kell csatolni)

- Szakértői vélemények
- Előszerződések
- Referenciák
- Támogató nyilatkozatok

Mik a pályázat benyújtásának szabályai? A pályázatot

- egy eredeti és egy-két másolati példányban, ill. elektronikus adathordozón (esetleg internetre feltöltve)

- a kiírásban szereplő határidőre

- a megadott címre (postán feladva vagy kézbesítve) kell benyújtani.

Mi történik a beadott pályázattal?

1. formai és jogosultsági ellenőrzés (KSZ=Közreműködő Szervezet) {Esetleges hiánypótlásra is sor kerülhet.}

2. tartalmi és szakmai értékelés

Ennek módja:

- pontozás megadott értékelési kritériumok alapján (Csak akkor támogatható a pályázat, ha elér egy bizonyos minimális pontszámot.)

- tisztázó kérdések feltevése

- esetleg helyszíni szemle

Mindezek alapján a KSZ értékelő dokumentumot készít és ezt a Bíráló Bizottság (BB) elé terjeszti.

Kikből áll a BB?

Tagokat delegál:

- az NFÜ,
- a Regionális Fejlesztési Tanács,
- a KSZ,
- esetleg nem kormányzati szakmai szervezet





A bírálathoz esetenként külső szakértőket is felkérnek. A támogathatóságról szóló végső döntést az NFÜ Irányító Hatóság hozza meg, a BB többséggel megfogalmazott előterjesztése alapján. Ez általában inkább jóváhagyó jellegű.

3.2.3 Gyakorlati javaslatok

Mit is teszünk, mikor a pályázatot elkészítjük? A projekttervet a pályázató szervezet elvárásainak megfelelően formába öltjük.

Mire figyeljünk oda?

- ✓ Figyelmesen olvassuk el a pályázati kiírást és az útmutatót!
- ✓ Még egyszer győződjünk meg arról, hogy jogosultak vagyunk-e a támogatásra!
- ✓ A pályázati kiírásnak megfelelő szervezeteket vonjunk csak be az együttműködésbe!
- ✓ Ismerjük az alapidokumentumokat (pályázati felhívás, pályázati útmutató)!
- ✓ Mindig a támogató által kiadott pályázati adatlapon nyújtjuk be a pályázatot!
- ✓ Figyeljünk arra, hogy mindig az elvárt információkat nyújtsuk a támogatónak! (Nem az a fontos, hogy mi mit szeretnénk elmondani magunkról, hanem az, hogy mire kíváncsi a támogató.)
- ✓ Legyünk tisztában azzal, hogy a pályázati formanyomtatványnak mik a formai, tartalmi és pénzügyi követelményei! (Ugyanis egy formailag hibásan benyújtott pályázatnak súlyos következményei lehetnek {hacsak nincs mód hiánypótlásra}, ugyanis előfordulhat, hogy így a pályázatunk nem is kerül tartalmi elbírálásra, tehát elutasítják.)
- ✓ Pontosan töltsük ki az adatlapot! Bár pályázatonként eltérhetnek az űrlapok, mégis vannak megegyező részletek. Ezek a következők:
 - Adatok: a projekt címe és alapadatai, a pályázó (és partnereinek) elérhetősége
 - Projektleírás (a projekt megvalósítás teljes folyamatának ismertetését jelenti): rövid összefoglalás, cél, várható eredmények, hatások, a részt vevő partnerintézmények szakértelme és feladatai
 - Nyomonkövetés (monitoring) és értékelés (a projekt ütemterv szerinti végrehajtását és a munka értékelését miként biztosítják)
 - Disszemináció (az eredmények terjesztése)
 - Munkaterv (a tevékenységek ütemezése, időterve, a felelősök megjelölésével)
 - Költségvetés
 - Esélyegyenlőség, fenntartható fejlődés (horizontális szempontok)
- ✓ A pályázati űrlappal kapcsolatban tartunk be a következőket:
 - Mindig a pályázató szervezet által megadott űrlapot használjuk! (Ezt általában letölthetjük az internetről.)
 - Pontosan adjuk meg az adatokat!
 - Figyelmesen töltsük ki a rovatokat!
 - Ne lépjük túl a meghatározott terjedelmi korlátokat!
 - A kitöltéshez vegyük igénybe a pályázatók által nyújtott segítséget (pályázató szeminárium, kalauz, konzultáció)!
 - Ügyeljünk arra, hogy az űrlapunk egyértelmű és világos legyen, minden kérdésre adjunk választ! A bírálók ugyanis nem gondolatolvasók!
- ✓ Ügyeljünk arra, hogy a csatolt mellékletek (lásd korábban) csak azok legyenek, amiket



a támogató kért! (Gondoljunk arra, hogy javításra nem adnak vissza pályázatot, legfeljebb hiánypótlásra van lehetőség!)

- ✓ Mindig a megfelelő példányszámban és formátumban adjuk be a pályázatot! Hitelesítsük a pályázó szervezet felelős vezetőjének eredeti aláírásával és a szervezet eredeti pecsétjével!
- ✓ Tartsuk be a beadási határidőt! (Itt mindig a kiírásban foglalt a mérvadó, így ez a határidő lehet a beérkezés ideje vagy a postára adás dátuma is.)
- ✓ Figyeljen oda arra, milyen formátumban kell beadni a pályázatot: papíron, CD-n vagy elektronikus formában! Ügyeljen arra, hogy a különböző formátumban beadott pályázat megegyezzen! Ha különbség van, a papíralapú formátum a mérvadó.
- ✓ Figyeljünk oda arra is, hogy milyen nyelven kell a pályázatot beadnunk! (Ha ez a nyelv nem a magyar, hanem az EU valamelyik hivatalos nyelve, akkor erről az útmutató külön rendelkezik.)
- ✓ A költségvetés tervezésével kapcsolatban ügyeljünk a következőkre:
 - Az indokoltnál ne kérjünk se többet, se kevesebbet! Ügyeljünk a minimálisan és maximálisan kérhető összegekre!
 - Figyeljünk oda arra, hogy nem tartalmaz-e a kiírás megkötéseket (pl. a személyi költségek vagy az eszközbeszerzésre fordítható összeg maximalizálása)!
 - Ellenőrizzük, nem tartalmaz-e a költségvetés számszaki hibát! (Ennek súlyos következményei lehetnek, el is utasíthatják a pályázatunkat.)
 - A költségvetés legyen összhangban a munkatervvel, a leírt tevékenységekkel!
 - Tartsuk szem előtt a költséghatékonyság elvét!
 - Vállaljuk saját forrás biztosítását is, hiszen a támogatás nem fedezi a projekttel kapcsolatban felmerült összes költséget! (A saját forrás lehet anyagi, ill. természetbeni hozzájárulás is.)
- ✓ Ügyeljünk arra, hogy a pályázattal kapcsolatos kommunikáció során mindig hivatkozzunk a kapott regisztrációs számra!
- ✓ Kössünk együttműködési megállapodást abban az esetben, ha két vagy több fél együttműködéséről van szó! (Ebben a megállapodásban térjünk ki a feladatok, költségek és kockázatok megosztására, a szellemi és egyéb tulajdonjogokra.)
- ✓ Nevezzünk ki projektvezetőt, aki a projekt tartalmi és pénzügyi megvalósításáért felel!
- ✓ A célokkal kapcsolatban ügyeljünk arra, hogy:
 - A projekt céljainak összhangban kell lenniük a pályázati felhívásban közzétett célkitűzésekkel, ráadásul túl kell mutatniuk azok általános vonásain.
 - Konkrét, mérhető célok megfogalmazásával kell egyértelművé tenni a pályázat létjogosultságát, valamint azt, hogy alkalmas a célok megvalósítására a támogatás, mint eszköz.
- ✓ Ügyeljünk arra, hogy széles körben terjesszük a projekt eredményeit, a hasznos tapasztalatokat! (disszemináció)
 - A disszeminációhoz készítsünk egyedi stratégiát és cselekvési tervet.
- ✓ Dokumentáljuk a projekt végrehajtását! Ezeket a dokumentumokat gondosan őrizzük meg (zárt helyen), ne adjuk át se más szervezetnek, se magánszemélynek megőrzés céljából!
- ✓ Azonnal közöljük az illetékes szervezetekkel, ha a végrehajtás során eltértünk az eredeti tervtől! (Ha ez az eltérés nagyobb, engedélyre, esetleg szerződésmódosításra lehet szükség.)