

# HEFOP Projekttámogatási Füzetek



## TÁMOGATOTT PROJEKTEK MEGVALÓSÍTÁSA

### Tartalomjegyzék

<b>BEVEZETŐ</b> .....	<b>2</b>
<b>HEFOP INTÉZMÉNY- ÉS SZABÁLYRENDSZER</b> .....	<b>3</b>
<b>A PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS</b> .....	<b>4</b>
<i>Döntés és tájékoztatás</i> .....	5
<i>Támogatási szerződés</i> .....	7
Szerződéskötés .....	7
Szerződésmódosítás .....	11
<i>A projektmenedzsment és a partnerség</i> .....	12
<i>Projekt Előrehaladási Jelentés</i> .....	17
<i>Pénzügyi folyamatok</i> .....	19
<i>Beszerezések</i> .....	23
<i>Ellenőrzés, monitoring</i> .....	24
<i>Eredmények terjesztése</i> .....	27
<i>Projektzárás, értékelés, fenntarthatóság</i> .....	29
<b>FÜGGELÉK</b> .....	<b>33</b>
<b>FOGALOMTÁR</b> .....	<b>38</b>

**2006. március**

# Bevezető

Magyarország 2004-es uniós csatlakozása után az uniós pályázati források nagysága a többszörösére emelkedett, és számos olyan intézmény, szervezet élhet ma már a pályázati támogatás lehetőségével, amelyeknek erre korábban nem volt lehetőségük. Mindezzel párhuzamosan jelentősen megszaporodtak a pályázatkészítéssel, projektvégrehajtással kapcsolatos kiadványok, útmutatók és az internetről letölthető tananyagok is. Ezek nagy része azonban a projekttervezést és –végrehajtást elsődlegesen elméleti szempontból tárgyalták, és meglehetősen **kevés, gyakorlatba ültethető tapasztalatot** tartalmaznak.

A pályázati programokat lebonyolító intézményrendszernek nem csupán az a feladata, hogy a támogatások felhasználásának szabályszerűségét biztosítsa, hanem az is elsődrendű érdeke, hogy **segítséget és útmutatást adjon** a pályázatokon induló, illetve a már támogatásban részesült szervezeteknek és intézményeknek arra vonatkozóan, hogy az EU forrásból támogatni tervezett/támogatott projektek minél sikeresebben és minél eredményesebben valósuljanak meg.

A Humán erőforrás-fejlesztési Operatív Program (HEFOP) két éves múltjára tekintve a pályázató szervezetek és a pályázók nagyobb része már elegendő információ birtokában van ahhoz, hogy a több száz megkezdett HEFOP pályázat lebonyolítása során felhalmozódott tapasztalatokat megfelelő formában összegyűjtsék, és ezekből praktikusán használható, a projektek megvalósítását szakmailag támogató kiadványok jelenhessenek meg, illetve hasonló jellegű szolgáltatások induljanak el.

## **Miben segít a projekttámogatás?**

Az Irányító Hatóság (IH) civil szervezetekkel, valamint külső szakértőkkel együttműködve folyamatosan fejlődő és bővülő projekttámogatási rendszert működtet (<http://www.hefop.hu/page.php?PageID=79>), amelynek segítségével az egyes Kedvezményezettek nem csupán hasznos információkhoz, hanem a korábban megvalósult projektek tapasztalataihoz is hozzáférnek - vagy a világháló adta lehetőségek, vagy pedig a papíralapú információs anyagok segítségével.

E projekttámogatási rendszeren belül működik a **HEFOP GORDIUSZ** ([www.hefopgordiusz.hu](http://www.hefopgordiusz.hu)) elnevezésű kezdeményezés, amely a jó gyakorlatok terjesztésére, a hatékony kommunikációs rendszerek kialakítására törekszik a HEFOP projektek megvalósítói között.

## **Mi a Projekttámogatási Füzet célja?**

A kiadvány célja elsősorban a projekteket megvalósító intézmények és szervezetek gyakorlati tanácsokkal történő ellátása a megvalósítás egyes fázisaiban, valamint a gyakori hibák elkerülése módjainak, és a felmerülő problémák lehetséges megoldásainak bemutatása.

A kiadvány jól illeszkedik a HEFOP IH egyéb projekttámogatási kiadványaihoz, szolgáltatásaihoz, amelyek szintén a 2006-os évben hozzáférhetők az érdeklődők számára:

- projekttervezési és végrehajtási útmutató („road-map”) ([http://www.hefop.hu/uploaded/pages/119/content/HEFOP\\_poster\\_FP.pdf](http://www.hefop.hu/uploaded/pages/119/content/HEFOP_poster_FP.pdf))
- jelen kiadványhoz hasonló segédlet a projekttervezéshez,
- egy-egy mintaprojekt bemutatása esettanulmányok formájában az oktatás, a szociális szféra, valamint a foglalkoztatás és az egészségügy területéről.

Célszerű, ha ezt a füzetet együtt használjuk a fenti hasonló célból készült kiadványokkal:

- a szövegben feltüntetjük azokat a részeket, ahol különösen hasznos lehet a hasonló felépítésű **projekttervezést bemutató füzet** használata;
- a kiválasztott projekteket bemutató **esettanulmányokból** a projektek megvalósításával kapcsolatos tapasztalatok, megoldások közül néhányat külön keretes részben is kiemeltünk.

## **A Projekttámogatási Füzet részei**

A támogatási füzet a következő tematikus egységekből épül fel:

1. A HEFOP végrehajtási intézményrendszer
2. A projektvégrehajtás
  - Általános jellemzők
  - Támogatási szerződés megkötése, módosítása
  - Projekt előrehaladási jelentések
  - Projektek pénzügyi megvalósítása
  - Közbeszerzési eljárások
  - Tájékoztatás (disszemináció)
  - Belső és külső ellenőrzés, monitoring rendszerek
  - A projekt lezárása, értékelése,
  - Projekt fenntarthatósága

### **Milyen információkat biztosít a Projektátogatási Füzet?**

A Projektátogatási Füzet természetesen nem helyettesíti a Humán erőforrás-fejlesztési Operatív Programhoz kapcsolódó, és egy projekt szakterületére érvényes jogszabályok ismeretét, illetve azt a speciális szaktudást (pénzügyi, jogi, közbeszerzési, stb.), amelynek megléte feltétlenül szükséges az adott projekt probléma nélküli és sikeres megvalósításához. Nem helyettesítheti továbbá az egyes kiírásokhoz tartozó pályázati útmutatókat sem, amelyek részletesen bemutatják az adott pályázati program feltételrendszerét (ld. [www.hefop.hu](http://www.hefop.hu))

A Projektátogatási Füzet éppen, ezen szabály- és feltételrendszerek között segít eligazodni. Áttekintést ad arról az időszakról, amely a támogatási szerződés megkötésének előkészítésével veszi kezdetét, és a már befejezett projekt utánkövetési időszakának végeztével zárul, és amely (természetéből adódóan) sokkalta több rizikóval és veszélyforrással jár, mint a projektek tervezési időszaka, vagy a pályázat megírásának folyamata.

## **HEFOP intézmény- és szabályrendszer**

**A sikeres projektvégrehajtás egyik előfeltétele, hogy tudjunk kitől kérdezni. Ehhez azonban ismerni kell a HEFOP szervezetrendszerét, a részt vevő szervezetek feladatait, szolgáltatásait, valamint a program lebonyolítását szabályozó feltételrendszert.**

### **Kik vesznek részt a HEFOP lebonyolításában?**

A program végrehajtásáért a **HEFOP Irányító Hatóság** felelős. Az egyes intézkedések végrehajtásával kapcsolatos bizonyos feladatokat az Irányító Hatóság ún. **közreműködő szervezetek**hez delegálja

#### **HEFOP-ról BŐVEBBEN - [www.hefop.hu](http://www.hefop.hu)**

- **Operatív Program:** az intézményrendszeréről, feladatairól és struktúrájáról (<http://www.hefop.hu/page.php?PageID=44>)
- **Működési Kézikönyv:** a megvalósítás részletes szabályrendszere. (<http://www.hefop.hu/page.php?PageID=96>)

### Irányító Hatóság

A Humán erőforrás-fejlesztési Operatív Program és EQUAL Program Irányító Hatóság (HEFOP IH) 2002 nyarán a Foglalkoztatási és Munkaügyi Minisztérium szervezeti keretei között jött létre. Az Irányító Hatóság feladata a HEFOP és EQUAL Program szabályos és hatékony megvalósítása. E munka keretében az IH közreműködik a tervezési, programozási dokumentumok elkészítésében és véglegesítésében, a közreműködő szervezetek bevonásával irányítja a HEFOP keretében meghirdetett pályázatok és központi programok végrehajtását.

#### **HEFOP IH legfontosabb feladatai**

(pályázók/kedvezményezettek felé a projekt végrehajtás során):

- tájékoztatói feladatok (információs anyagok, segédletek)
- projektátogatási rendszer,
- támogatási döntés, és az erről történő tájékoztatás
- szerződéskötés
- köztes kifizetések jóváhagyása

### Közreműködő Szervezetek

A HEFOP-hoz tartozó egyes pályázati tevékenységek operatív végrehajtását, a Pályázókkal/Kedvezményezettekkel való kapcsolattartást, a tájékoztatást a közreműködő szervezetek látják el, az Irányító Hatóság szakmai felügyeletével.

A program végrehajtásában részt vevő közreműködő szervezetek:

1. *Speciális közreműködő szervezetek:*

- Foglalkoztatási Hivatal (FH) - [www.afsz.hu](http://www.afsz.hu)
- Magyar Államkincstár (MÁK) - [www.allamkincstar.hu](http://www.allamkincstar.hu)

## 2. Szakmai közreműködő szervezetek:

- egészségügyi, szociális projektek: Egészségügyi Minisztérium Strukturális Alapok Programiroda (STRAPI) - [www.strapi.huszocialis](http://www.strapi.huszocialis), foglalkoztatási projektek: Európai Szociális Alap Nemzeti Programirányító Iroda Társadalmi Szolgáltató Közhasznú Társaság (ESZA Kht.) - [www.esf.hu](http://www.esf.hu)
- oktatási projektek: Oktatási Minisztérium Alapkezelő Igazgatósága (OMAI) - [www.omai.hu](http://www.omai.hu)

### Közreműködő Szervezetek legfontosabb feladatai

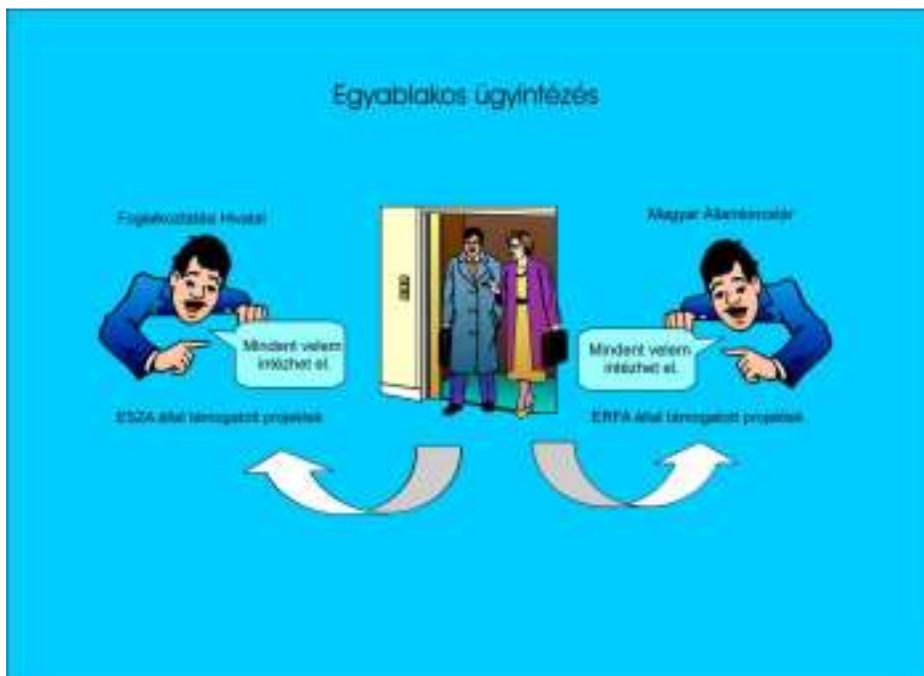
(pályázók/kedvezményezettek felé a projektvégrehajtás során):

- szerződéskötés, módosítás előkészítése
- projektindító és monitoring információs napok megszervezése
- Projekt Előrehaladási Jelentés (PEJ) elfogadás
- kifizetések végrehajtása
- helyszíni ellenőrzés (szakmai, pénzügyi, eljárásrendi)
- monitoring

### Mi az „Egyablakos Rendszer”?

A HEFOP keretei között az ún. „Egyablakos rendszer” érvényesül, amely azt jelenti, hogy a Kedvezményezettek – a szerződéskötést követően – a projektvégrehajtás során (a helyszíni ellenőrzést leszámítva) csak egy közreműködő szervezettel – valamint a monitoring szakértőkkel – állnak hivatalos, napi munkakapcsolatban. Mindez azt jelenti, hogy minden – a projektvégrehajtással kapcsolatos – adminisztrációs tevékenység, levelezés, ügyintézés ezen az „egy ablakon keresztül” zajlik, és speciális szakmai tevékenységet végző közreműködő szervezetek (szakmai KSZ-ek) is a kapcsolattartó szervezeten keresztül kommunikálnak a Kedvezményezettekkel:

- az **ESZA** pénzügyi alapjaiból finanszírozott intézkedéseknél a **Foglalkoztatási Hivatal területi egységei**,
- **ERFA** pénzügyi alapjaiból finanszírozott intézkedéseknél a **Magyar Államkincstár területi egységei** látják el az „egyablakos rendszerben” a kapcsolattartói feladatokat.



## A projektmegvalósítás

**Nem elég a támogatást elnyerni, azt szabályosan, a pályázatunkban leírt, és a támogatási szerződésben rögzített módon kell felhasználnunk. Ha projektünk nem halad a**

**meghatározott ütemben, ha a tervezett eredményeket nem tudjuk elérni, a támogatást nem megfelelően, szabályosan használjuk fel, komoly következményekkel kell számolnunk.**

### **Mi a végrehajtás helye és szerepe a projekt „életciklusában”?**

Az elmélet és az eddigi gyakorlat egyaránt alátámasztja, hogy az egyes projektek sikerkritériumai közül talán az egyik legfontosabb, hogy a projektek végrehajtását nem kezelhetjük elkülönítve a tervezési/programozási, illetőleg a visszacsatolási szakaszoktól. Nincs ez másképp a HEFOP keretei között támogatott projektek esetében sem, a „legjobb gyakorlat” alapja itt is a projekttervezési, programozási, megvalósítási és visszacsatolási fázisainak szoros, és egymással kölcsönhatásban álló kapcsolata.

A projektvégrehajtás alapvetően a projekt „életciklus” központi eleme, amely a tervezési időszakban meghatározott tevékenységek megkezdésével indul, és az utánkövetési/értékelési időszakkal zárul.

#### **Mi az a projekt?**

A „projekt” fogalmát a következő sajátosságokkal határozhatjuk meg:

- egy, vagy több szervezet számára megvalósítandó komplex, egyszeri feladatsor;
- a teljesítés időtartama (kezdés-befejezés) meghatározottak;
- a teljesítés költségei/erőforrásai meghatározottak;
- a megvalósítandó tevékenységek egy meghatározott cél/eredmény elérésére irányulnak

A HEFOP pénzügyi forrásaiból támogatott projektek végrehajtási folyamatát alapvetően a következő elemekre bonthatjuk:

- Támogatási szerződés megkötése (cselekvési és ütemterv aktualizálása, szervezeti felépítés véglegesítése)
- Beszerzési eljárások lefolytatása
- Beruházások, fejlesztések kivitelezése
- Pénzügyi folyamatok működtetése
- Monitoring, önellenőrzési folyamatok működtetése
- Projekt lezárása/értékelése

### Döntés és tájékoztatás

## **Hurrá, nyertünk!!!**

**Valamennyi pályázatot benyújtó intézmény vezetője, képviselői reménykednek abban, hogy a pályázatok elbírálását követően postaládájukba előbb-utóbb megérkezik az „Örömmel tájékoztatjuk...” kezdetű levél. Mit tegyünk ebben a helyzetben? Hogyan készüljünk fel a támogatási szerződés megkötésére? Vannak-e ezen felül további feladatok a projektmenedzsment számára? Ezekre a kérdésekre adnak választ a következő fejezetek.**



**Amíg a pályázaton dolgozunk, azt gondoljuk: ha ezzel megvagyunk, túl leszünk a nehezen. Sokszor a neheze akkor következik, amikor a pályázatot megnyertük...**

### **Mit tehetünk a támogatási döntésig?**

Gyakorlati tapasztalatok mutatják, hogy a pályázat benyújtása és a támogatási döntés megszületése között adott esetben akár három-négy hónap is eltelhet. A támogatási döntésig a benyújtott pályázat alapját képező projekt „téli álmát” alussza. Ebben az időszakban a projekt keretei között sem előkészítési, sem megvalósítási tevékenységek nem zajlanak, az ezekben szerepet vállaló személyeknek sincsenek feladataik ebben az időszakban a projekttel. Hasonlóképpen a projekt előkészítéskor létrejövő partneri együttműködésben részt vevő intézmények között sem zajlik érdemi tevékenység.

Eközben azonban a benyújtott pályázatunk értékelése zajlik, első szakaszban formai, illetve jogosultsági szempontból vizsgálják meg, hogy alkalmas-e a támogatásra, második szakaszban pedig szakmai-pénzügyi szempontból értékelik, s ez alapján kerül a támogatásban részesülő, vagy nem részesülő projektek közé. A pályázati adminisztráció egyes folyamatai ma már a pályázók részére is hozzáférhetőek, egyedi azonosító révén a Hol tartunk? ([www.holtartunk.hu](http://www.holtartunk.hu)) modulon keresztül követhetjük nyomon pályázatunk útját. (a támogatási döntésig tartó időszak folyamata - projekttervezés, pályázat beadás, értékelés – bővebben ld. *Projektek tervezése c. kiadvány*)

Fentiek miatt a támogatási döntés kézhezvételét követően a megvalósításban részt vevő személyeknek és szervezeteknek ismét „életet kell lehelnie” mind a projektbe, mind pedig az ennek végrehajtására vállalkozó partneri együttműködésbe.

**Tisztelt Pályázó!**

**Örömmel értesítjük, hogy a beadott pályázata támogatásban részesül!**

### **Mit tegyünk, ha kézhez kaptuk a támogatásról szóló levelet?**

A megoldandó feladatok akkor kezdődnek, amikor megérkezik a pályázatot benyújtó szervezethez a támogatási döntés megszületéséről szóló tájékoztatás.

1. A projekt tervezésében és megvalósításában részt vevő személyek (projektmenedzsmen, szakértők, a szervezetek képviselői) vegyék fel egymással a kapcsolatot.
2. A partneri együttműködésben részt vevő intézmények és szervezetek lépjenek kapcsolatba egymással, előkészítendő a projekt megvalósításához szükséges egyes tevékenységek megvalósítását.
3. Jelöljék ki azokat a személyeket, (célszerű, ha ezek a projektmenedzsmen tagjaiból állnak), akik felelősek lesznek a támogatási szerződés megkötéséhez szükséges feladatok ellátásáért, és akik folyamatos kapcsolatot tartanak majd támogatásban részesülő Pályázó (későbbi Kedvezményezett) intézmény és a közreműködő szervezet között.

### **Megkezdhető-e a projekt a döntés/szerződéskötés előtt?**

A támogatási szerződés megkötése előtt a pályázó szervezet(ek) **saját felelősségükre és kockázatukra megkezdhetik a projekt megvalósítását az Irányító Hatóság előzetes engedélyével.**



Ez azonban meglehetősen kockázatos döntés a Pályázók részéről, amelyhez több tényezőt is érdemes mérlegre tenni. A gyakorlat azt mutatja, hogy csak abban az esetben szerencsés ezt az utat választani, ha mind az intézmény, mind pedig a projektmenedzsment megfelelő jártassággal rendelkezik a projektek végrehajtásában, naprakész ismeretei vannak a vonatkozó speciális szabályokról, valamint ha a Pályázó megfelelő pénzügyi stabilitással bír. Nem árt ilyen esetekben jogi szakértővel is konzultálni, hogy minden tevékenységünk a vonatkozó jogszabályi előírásokkal összhangban történjen. Fontos, hogy a tervezett tevékenységek mindegyike épüljön be a végrehajtásba – még ha időben előrehozott is –, mert ennek önkényes megváltoztatása szerződésszegésnek minősül.

### **FONTOS!**

#### **Projekt megkezdése a szerződéskötés előtt**

Amennyiben a projektet a szerződéskötés előtt meg kívánjuk kezdeni, számolnunk kell azzal, hogy az egyes tevékenységeink kikerülnek a támogatási szerződés által le szabályozott keretből, amely később komoly fejfájást okozhat a Kedvezményezetteknek. A támogatási szerződés megkötése előtti projektindítás további kockázati tényezői:

1. Speciális, a projekt megvalósítására vonatkozó naprakész ismeretek hiánya.
2. A közreműködő szervezetekkel történő szakmai egyeztetés hiánya.
3. Jogi nehézségek. (A támogatási szerződés tartalma eltérhet a korábban benyújtott pályázat tartalmától)
4. Számviteli és pénzügyi nehézségek.

A támogatási szerződés megkötése előtt történő projektindítás esetében minimalizáljuk a kockázatokat; egyeztessünk a közreműködő szervezettel! Tevékenységeink során mindenben kövessük az adott intézkedésre vonatkozó szabályokat, kérjük ki jogi szakértő véleményét!

## Támogatási szerződés

### **Minden kezdet nehéz**

**A projektvégrehajtás egyik legelső lépése a támogatási szerződés megkötése. Fontos, hogy a támogatási szerződés minél hamarabb aláírásra kerüljön, hisz ennek késése hátráltatja a projekt megvalósítását, és az előleg lehívását is. Azonban ne legyünk türelmetlenek: később igen sok kellemetlenségtől, felesleges adminisztrációtól óvhatjuk meg magunkat – és a közreműködő szervezeteket –, ha szerződéskötéskor körültekintően járunk el.**

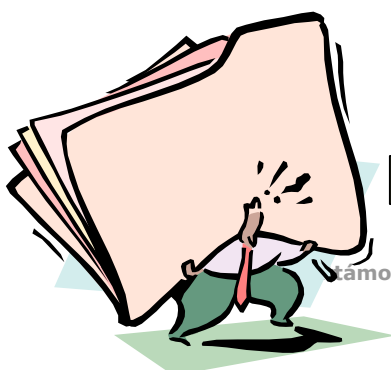
### **Szerződéskötés**

**Tisztelt Pályázó!**

**A Támogatási Szerződés mielőbbi megkötése érdekében az alábbi dokumentumok mielőbbi megküldéséről szíveskedjék gondoskodni!**

A HEFOP által támogatott projektek esetében a támogatási döntés meghozatalát követően az **Irányító Hatóság** a pályázat alapján **támogatási szerződést** köt a projektet megvalósító Kedvezményezettel (addigi Pályázóval). A jövőben azonban már – épp az ügymenet gyorsítása érdekében – ezt a feladatot is a szakmai közreműködő szervezetek veszik át. A szerződés megkötését követően az abban foglalt feltételek lesznek irányadóak számunkra a projekt megvalósítása során.

### **PÁLYÁZÓ**



### **KEDVEZMÉNYEZETT**



**SZERZŐDÉSKÖTÉS**

## **FONTOS!**

### **A pályázat beadása után változások**

A pályázat beadása és a döntés között sokszor hónapok tel(het)nek el, ezalatt sok minden megváltozhat, ami hatással lehet a projekt megvalósítására. Javasoljuk ilyenkor a pályázat újbóli áttanulmányozását, s ha találunk ilyen változást, azt még a szerződés megkötése előtt jelezzük a Közreműködő Szervezetnek. Azonban mivel a pályázatunk az eredeti formájában nyert támogatást, a módosítás nem érintheti a projektünk bizonyos elemeit:

- célkitűzéseket,
- számszerűsíthető eredményeit (indikátorok),
- egyéb olyan körülményeket, melyek a támogatási döntés meghozatalában szerepet játszottak!
- az igényelt támogatás maximumát.

A támogatási szerződés megkötését megelőző egy hónapban kerül sor a szerződés előkészítésére, amely a gyakorlatban a közreműködő szervezet, valamint a Kedvezményezett folyamatos egyeztetését és információcseréjét jelenti. A **HEFOP** esetében a Közreműködő Szervezetek tartják a kapcsolatot a Kedvezményezettekkel, majd a szerződéskötéshez releváns információkat közvetítik az **Irányító Hatóság** felé.

#### **FELADATOK A SZERZŐDÉSKÖTÉS ELŐTT**

1. Cselekvési és ütemterv aktualizálása ✓
2. Projektmenedzsment áttekintése ✓
3. Szükséges dokumentumok és igazolások áttekintése, frissítése ✓
4. Egyeztetés a Közreműködő Szervezetekkel ✓
5. A szerződés-tervezet ellenőrzése, a szerződés aláírása ✓

#### **1. Miért kell aktualizálni a cselekvési és ütemtervet?**

A bírálati folyamat, valamint a szerződéskötés előkészítése során történhetnek olyan nem várt események, amelyek az előzetesen meghatározott cselekvési és ütemtervet komoly mértékben befolyásolhatják, ezért még a szerződés megkötését megelőzően lehetőség van a cselekvési és ütemterv aktualizálására. Ki kell emelni, hogy mindez csupán aktualizálást jelent, a pályázathoz képest érdemben természetesen nem módosíthatjuk cselekvési és ütemtervünket. Mindez különösen igaz az ütemtervben tervezett tevékenységek sorrendjének megváltoztatására. Arra van lehetőségünk, hogy a bírálat és a szerződéskötés időbeli csúszásokat korrigáljuk.





## Aktualizált és reális ütemterv – a siker egyik záloga

**Gyakran előforduló hiba**, hogy a mérőföldkövek kitűzésekor a pályázó nem veszi figyelembe gátló tényezőket (pl. képzési projektek esetében: toborzás nehézségei, beszerzések elhúzódása, külső gyakorlati képzési programok időbeni eltolódása, vizsgaidőpont egyeztetés stb.), emiatt a szűkre szabott, szoros ütemterv csúszik. (ütemezés tervezése - bővebben ld. *Projektek tervezése* című kiadvány *Ütemterv készítése* fejezetben)

### 2. Mit tehetünk, ha változik a menedzsment?

A projektmenedzsment szervezeti felépítését már a projekt előkészítő szakaszában meg kell határoznunk, tagjait meg kell neveznünk, így számolnunk kell az eredetileg tervezett projektmenedzsment esetleges személyi változásával.



### Szerződéskötés előtt győződjünk meg róla, hogy a menedzsment tagjai rendelkezésre állnak-e projekt végéig!

Gyakran előfordul, hogy valamely feladatot elvállaló személy a már említett néhány hónap elteltével, a projekt megkezdésekor személyes, családi vagy szakmai okokból már nem tudja ellátni az előzetesen vállalt feladatát a menedzsmentben. A menedzsment személyi összetételét érintő problémák megoldására lehetőségünk van a támogatási szerződés megkötése előtt. Személyi változtatás esetén igen körültekintően kell eljárunk, mivel az általunk benyújtott pályázat tartalmazta az eredeti menedzsmentben szereplő személyek önéletrajzait, amelyek a pályázat elbírálásakor komoly szerepet játszottak. Ezért ügyelni kell arra, hogy a tervezett új projektmenedzsment-tagok hasonló képzettséggel, szakmai tapasztalattal és kvalitásokkal rendelkezzenek, mind az eredeti személy(ek).

Ennek a változásnak a projekt költségvetésére is hatása lehet: könnyen előfordulhat, hogy az előzetesen mellékállásban alkalmazni szándékozott projektmenedzser időközben lemond megbízatásáról, és utódja csak szerződéses jogviszonnyal tudja csak elvállalni a munkát. Ebben az esetben a projekt költségvetése is megváltozik; nem végösszegében, hanem az egyes sorok tekintetében. Értelemszerűen a korábbi menedzsment-tagra vonatkozó járulékok eltűnnek a költségvetésből, helyette az új (szerződéses) tag díja jelenik meg, és a járulék helyett fizetendő új ÁFA tétel jelenik meg a költségvetésben.

### **3. A szerződéskötéshez milyen dokumentumokat és igazolásokat kell áttekinteni?**

A kötelezően csatolandó igazolások, okiratok, kimutatások és egyéb dokumentumok nem csak a pályázat elbírálásakor fontosak, a támogatási szerződés megkötésénél is kiemelt szerepet játszanak. A pályázatban nyilatkozni kell a felajánlani kívánt biztosítékról, a támogatási szerződéshez már mellékelni kell a biztosítékhoz kapcsolódó igazolásokat, szerződéseket, nyilatkozatokat és egyéb dokumentumokat.

A leggyakoribb biztosíték-formák az alábbiak:

- felhatalmazás azonnali beszedésre a Kedvezményezett összes bankszámlájára vonatkozóan (ún. inkasszó);
- ingatlan jelzálog, ingó jelzálog (dologi biztosítékok);
- bankgarancia, biztosítói garancia;
- készfizető kezesség.

Természetesen a fent említett dokumentumok csatolása nem csak a főpályázó, hanem a támogatási szerződést aláíró támogatásban részesülő partner(ek) részéről is szükséges.



**A támogatási szerződés aláírása számos kötelezettséget és nagyfokú felelősséget ró a Kedvezményezettekre**

### **4. Miért fontos a szakmai közreműködő szervezettel folytatott egyeztetés?**

A támogatási döntés megszületését követően a közreműködő szervezet ún. **szerződéskötési konzultációt** szervez a kiválasztott Kedvezményezetteknek.

A támogatási szerződés megkötése intenzív kommunikációt és kapcsolattartást igényel az adott projektet támogató intézkedés megvalósításában részt vevő közreműködő szervezet, valamint a Kedvezményezett között. Mivel ez az utolsó lehetőség arra, hogy a korábbi pályázatban szereplő esetleges adminisztratív, vagy egyéb hibákat korrigálják, ezért minden Kedvezményezett elemi érdeke az aktív szerepvállalás a támogatási szerződés megkötését megelőző időszakban!

A projektek megvalósítását vállaló projektmenedzsment szerepe itt különösen fontos, mivel a támogatási szerződés megkötéséhez szükséges adatok és információk gyors, és szakszerű biztosításához szükséges lehet a menedzsmentben szereplő tagok tapasztalataira és szakértelmére is.

A Közreműködő Szervezetek és a Kedvezményezettek egyeztetéseinek **szervezett formái** a projektek végrehajtása során:

- szerződéskötési egyeztetés
- projektindító megbeszélés
- monitoring információs nap(ok).

## Szerződésmódosítás

A pályázó intézmény(ek) adataiban a Kedvezményezett címének, bankszámlaszámának, képviselőjére feljogosított személyének megváltozásában történő változások esetén a Kedvezményezetteknek bejelentési kötelezettsége van, a támogatási szerződés módosítására nincs szükség.

A támogatási szerződés esetleges későbbi módosításának okait alapvetően két nagyobb csoportra oszthatjuk:

- **formai okok:** technikai jellegű szerződésmódosítások lehetnek a vonatkozó jogszabály, vagy a működési kézikönyv változásából fakadó következmények, amelyek kihatnak a szerződésre. Számolni kell azzal, hogy bár az IH nem mérlegeli a módosítási kérelmet, mégis körülbelül húsz-harminc nap szükségeltetik a módosításhoz.
- **tartalmi okok:** a projekt lebonyolításakor olyan, előre nem várt körülmények jelentkezhetnek, amelyek hatással lehetnek projektünk valamely lényeges elemére. A számszerűsíthető indikátorokban könnyűszerrel beállhatnak olyan változások, amelyek miatt a szerződést módosítani kell. A jogszabályi változások is gyakran, és nagy számban eredményezhetik a támogatási szerződések módosítását.

### Melyek a szerződésmódosítás leggyakoribb esetei?

**indikátorok:** indikátorokra is a 10%-os határ vonatkozik. Tehát a **10% alatti változások nem** igényelnek szerződésmódosítást, de a PEJ-ben jelezni szükséges. A 10% feletti módosítások esetében konzultálni szükséges a monitoring szakértővel, mert ez már szerződésmódosítást igényel. Jelen szabályozás változhat, emiatt a Támogatási szerződés, a jogszabályok valamint az aktuális Működési Kézikönyv útmutatásait vegyük alapul.) Mindenféleképpen figyelembe kell ugyanakkor venni azt, hogy a projekt célkitűzéseire mért **75% alatti teljesítés a szerződéses kötelezettségek nem teljesítését jelentheti, aminek következménye a szerződés felbontása és a támogatási összeg visszafizetése!!!**

(indikátorok tervezése - bővebben ld. *Projektek tervezése* című kiadvány *Indikátorok* fejezetében)

## VÁLSÁGMENEDZSMENT



- **cselekvési és ütemterv:** a projekt megvalósítása során az indikátorok változásánál is gyakrabban fordulnak elő a tervezett cselekvési és ütemtervben beálló változások. Amennyiben az ütemtervben foglaltak a projekt keretei között már nem tarthatók, úgy a támogatási szerződés módosítását kell kérelmezni az Irányító Hatóságtól.
- **projekt költségvetés:** amennyiben a beálló változások miatt az elfogadott költségvetéshez képest 10%-nál nagyobb mértékben változik az összköltség költségkategóriánkénti (két számjeggyel jelölt költségvetési sor, pl. 1.1, 2.3) bontása a projekt teljes időtartamára összesítve. A 10 % alatti, valamint a költségkategóriákon belüli módosításokat a PEJ-ben jelenteni kell, de ez szerződésmódosítást nem von maga után. A módosítás során olyan mérvű változtatás nem kezdeményezhető, amely sértené a menedzsmentre, illetve rezsiköltségekre vonatkozó előírásokat.
- **projekt költségvetésének ütemezése:** ennek módosulása nem von maga után automatikusan szerződésmódosítást. Például ha egy beszerzést a 2. elszámolási időszakba terveztünk, de a 3. időszakban tudtuk csak megvalósítani, az elfogadható. Amire figyelni kell, az az, hogy a költségek éves bontásai között - a teljes költségvetéshez viszonyítva - ne legyen 10%-ot meghaladó átcsoportosítás. (*költségvetés tervezés - bővebben ld. Projektek tervezése című kiadvány Pénzügyi tervezés fejezetében*)
- **eszközökben bekövetkezett változás:** amennyiben a támogatási szerződésben nevesített beszerzendő eszközökben változás következik be, a támogatási szerződés szerint szerződésmódosítás szükséges.

## JÓ GYAKORLAT!

**Hogyan tartsuk meg az eredeti képzési tervünket, s ahhoz tartozó indikátorokat, ha kevesebb támogatást kapunk, mint ami a pályázatban szerepel?**

Szollár Zsuzsa, Intermezzo Egyesület: „A projekt tervezésénél mindig kell A és B tervet is figyelembe venni. Mi tudtuk, hogy nem biztos, hogy megkapjuk a teljes kért támogatást, ezért az indikátoroknál hagyunk magunknak mozgásteret. Csak a képzési napokra számoltunk indikátort, a képzési órákra nem, így a kevesebb támogatási összegből kevesebb egy napra jutó képzést terveztünk be a módosításkor, változatlan szakmai tartalommal.”

### Mit nem lehet módosítani a szerződésben?

- o a **projekt befejezésének határideje** csak az adott intézkedés, program lezárásának határidejéig „tolható ki”. Az EU a támogatások gyors és hatékony felhasználását követeli meg mindenkitől.
- o amennyiben a kedvezményezett nem teljesíti a szerződésben rögzítetteket, megfelelő indoklás esetén lehetőség van a **támogatás mértékének csökkentésére, a támogatás aránya és intenzitása** változtatható a támogatási szerződésben. Ha a projekt az eredetileg támogatásból már nem valósítható meg, úgy a Kedvezményezettnek a hiányzó pénzügyi erőforrásokat **önerőből kell biztosítani**.

### FONTOS!

#### Szerződésmódosítás időtartama

Szerződésmódosításkor mindig legyünk figyelemmel arra, hogy a szerződés módosításának jóváhagyása, az adminisztratív feladatok ellátása, valamint a módosított szerződés aláírása több hetet, akár egy hónapnál több időt is igénybe vehet.

#### Különbségek az ESZA - ERFA projektek között

A szerződéskötés után – az egyablakos rendszer alapján – a Kedvezményezettek a szakmai és pénzügyi elszámolások, szerződésmódosítások és a napi problémák megoldása érdekében az ESZA által finanszírozott projektek esetében a Foglalkoztatási Hivatal, míg az ERFA típusú projektek esetében a Magyar Államkincstár területi egységeivel tartják a kapcsolatot.

### [A projektmenedzsment és a partnerség](#)

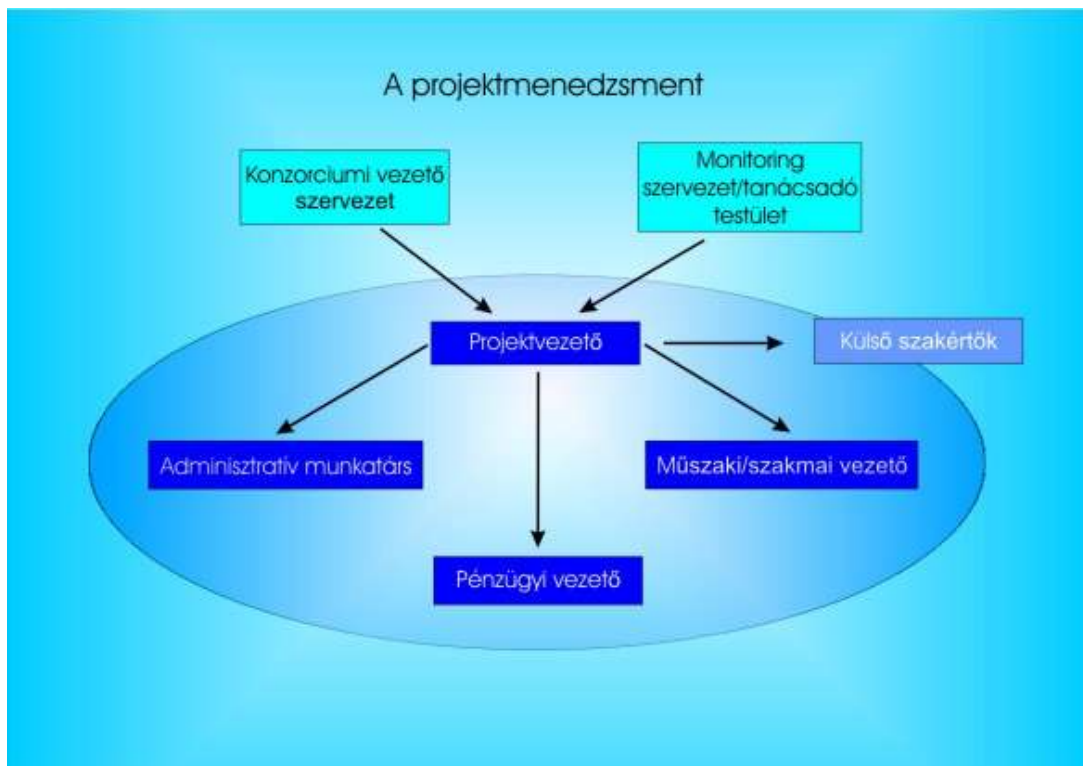
## Egyedül nem megy

**A projektek sikeres működésének feltétele, hogy már a tervezés szakaszában történjen meg az egyes feladatokért felelős személyek kiválasztása, vagyis a projektcsapat felépítése, valamint a partneri együttműködés kialakítása. A jól megválasztott projektcsapat és a hatékony együttműködés a projektek sikeres megvalósításának egyik biztosítéka.**



A projektek esetében kulcsfontosságú a projekt lebonyolításáért felelős személyzet felelősségi köreinek és szervezeti felépítésének meghatározása. Mindez már a pályázat megírása során, illetve a projekt előkészítésekor megoldandó feladat, de mindenképpen célszerű az éppen aktuális helyzethez igazítani a menedzsment felépítésére már meglévő terveket, illetve a pályázatban foglaltaknál bővebben kibontani a szervezet belső felépítését, az egymáshoz viszonyított hatásköröket, eljárás- és munkarendeket. E fenti elemeket a menedzsment-tagok munkaköri leírásán (szerződésén, munkaszerződésén) kívül is célszerű írásban rögzíteni.

### A projektmenedzsment lehetséges szereplőinek egymáshoz való viszonya



#### **Kik a projektmenedzsment pótolhatatlan tagjai?**

Az adott projekt lebonyolításának középpontjában a **projektvezető** áll, aki a teljes megvalósítási folyamat **egyszemélyi** felelőse. Alapvető feladata elsődlegesen a kapcsolattartás a pályázati program megvalósításában részt vevő intézményekkel, a projekt megvalósulásának koordinációja, irányítása, és a projekthez tartozó kommunikáció biztosítása.

A projektvezető munkáját a projektmenedzsment teamben a **pénzügyi vezető**, valamint bizonyos esetekben (infrastrukturális projektek esetében) **műszaki vezető** segíti. Természetesen a kulcsszemélyzet tovább bővíthető, bizonyos projektek esetében bővítendő. Képzési programok esetében érdemes oktatási-szakmai vezetőt kiválasztani, aki felelős a projekt szakmailag megalapozott végrehajtásáért.

## **Gyakorlati tanácsok – megfelelő projektszemélyzet kiválasztása**

### Polgármester vagy projektmenedzser?

Kistelepüléseken gyakori, hogy önkormányzati fenntartású **szociális, oktatási intézmények** esetében a település polgármestere, jegyzője a projektmenedzser, amely sokszor azzal jár, hogy nincs elég idejük a projekttel foglalkozni. Túlzás lenne azt mondani, hogy egy átlagos HEFOP projekt vezetése teljes embert kíván, de arra fel kell készülni, hogy a projekt ideje alatt a munkaidő jelentős részét lefoglalja a projekttel kapcsolatos koordináció!

### Saját munkatárs vagy „profi” külsős projektvezető?

A tervezésnél kell döntenünk arról, hogy saját erőforrást, vagy **külső vállalkozót** veszünk igénybe projektvezetésre. A szociális, foglalkoztatási projektek esetében ez utóbbi megoldás nehezebb, nem látja át a projekt szakmai céljait, nem biztos, hogy jól képviseli a szervezet érdekeit, ugyanakkor egy „profi” projektmenedzser rutinos, és sok olyan megoldást tud, amely könnyebbé teheti a megvalósítást. Külsős bevonása inkább a nagyobb léptékű infrastrukturális beruházásoknál lehet indokolt.

### Könyvelő vagy pénzügyi vezető?

Gyakori tapasztalat, főleg önkormányzati fenntartású intézmények, vagy civil szervezetek esetében, hogy a **megfelelő végzettséggel, ám projekttapasztalat nélküli** pénzügyi referens vagy könyvelőt jelölünk ki, ebben az esetben számolni kell azzal, hogy a projekt pénzügyi lebonyolítása számos speciális feladatot, ismeretet követel meg, amelyről érdemes előzetesen tájékozódni.

(humán erőforrás terv, partnerség - bővebben ld. **Projektek tervezése** című kiadvány **Projektszemélyzet, partnerség** fejezetben)

Az adott projekt lebonyolításakor gyakran adódnak olyan feladatok, amelyek csak a projekt egy részében jelentkeznek. E feladatok ellátására célszerű **külső szakértőket** alkalmazni, akik az adott tevékenység befejezéséig a projektmenedzsment csapat tagjaivá válnak.

A HEFOP pályázatok eddigi tapasztalatai szerint **jogi (közbeszerzési) szakértőt** érdemes a projekt teljes időtartama alatt megbízni, hisz a támogatási szerződés megkötésétől a közbeszerzésig, valamint a projekthez tartozó szerződések elkészítéséig végig szükség lesz a jogi szakértő közreműködésére, amelyre támogatás igényelhető a költségvetésben. (Fontos azonban, hogy jogi és pénzügyi szolgáltatás harmadik féltől való igénybevételenek költsége csak akkor számolható el, ha a Kedvezményezett nem rendelkezik megfelelő szakemberekkel a feladat ellátásához, és ezért ezeknek a feladatoknak az ellátásával külső szakértőt bíz meg.)

Mindig az adott projekt jellege a döntő annak a meghatározásában, hogy a projekt megvalósítását végző szervezet belső munkatársai, illetve a külső szakértők közt milyen jellegű és milyen arányú legyen a munkamegosztás. Gyakorlati tapasztalatok mutatják, hogy a projekt sikeres megvalósításához elengedhetetlenül szükséges a szervezetrendszer keretei között tevékenykedő **belső munkatárs (adminisztrátor, koordinátor)**, aki a projekt megvalósulásának helyszínén tevékenykedik, szervezi a projektmenedzsment napi szintű irányítását.



### **Gyakorlati tanácsok – projektmenedzsment működése**

- A projektmenedzsmentben és a mellette dolgozó szakértők között legyen biztosított a **rendszeres személyes találkozó**, amely lehet kevésbé formalizált, ugyanakkor nélkülözhetetlen, hogy a projektmenedzser irányításával az operatív megvalósításban részt vevő kollégák áttekintsék a projekt megvalósítását.
- Ne felejtjük el figyelembe venni, hogy a **nemek közötti esélyegyenlőségi** szempontokat a közreműködők **kiválasztása során** szem előtt kell tartani.
- A megvalósítás során – környezetünk védelme érdekében – törekedjünk a papíralapú kommunikációs csökkentésére, az archiválást nem igénylő dokumentumokat gyűjtsük össze, és adjuk át újrahasznosításra.
- A projektmenedzser mindig **tartsa szem előtt az adott feladat FELELŐSE és VÉGREHAJTÓJA közötti különbséget**. A projektmenedzser a projekt szakszerű és támogatási szerződésnek megfelelő végrehajtásáért felelős egyszemélyi vezetője (vagyis a felelősség az övé), ugyanakkor az egyes részfeladatokat bevont belső és külső munkatársak végzik. Összefoglalva: a jó projektmenedzser „uralja” a folyamatokat, ahelyett, hogy mindent maga végezne el.
- Minden projekt egyik legnagyobb kihívása az ideális iktatási logika és rendszer kialakítása. Ennek keretében a következő szempontok mérlegelendők:
  - 1) a projekt **megvalósítási logikája** (eltérő helyszínek, eltérő részfeladatok, eltérő feladat-elvégzők).
  - 2) a megvalósításhoz kapcsolódó negyedéves jelentések időbeli logikája és egymásutánisága (vagyis: **elszámolási logika**).
  - 3) a jogszabályok által előírt kötelezettségek betartása pl. az eredeti számlák számviteli törvény szerinti tárolási helyéről (vagyis: **jogszabályi logika**).
  - 4) Az adott szervezet iktatási szervezeti kultúrája (vagyis: **szervezeti logika**). Javasoljuk a projekt kezdetekor egy már projekt megvalósításban lévő szervezettel konzultáció megtartását a tapasztalatok átadására-átvételére.
- A pályázatírás során a munkaszervezet kialakításakor gyakran olyan személy neve kerül benyújtásra, aki – főként hátrányos helyzetű térségekben – **távolabb lakik** a projekt helyszínétől. Ha nyer a pályázat, akkor kezdődnek a gondok, mert általában nincs betervezett útiköltség a menedzsmentköltségek korlátai miatt.

### **Milyen lehetséges partneri együttműködési formák alakíthatók ki?**

A partnerség nem csupán az Európai Unió támogatási rendszerének egyik működési alapelve, hanem a projektek megvalósításának alapvető szervezeti kérdése. A partnerség elve a hazai gyakorlatban általában csak a pályázatok benyújtásáig érvényesül, akkor is csak az adott pályázat minél magasabb pontra történő értékelésének érdekében.

#### **Partneri együttműködésben megvalósítható feladatok:**

- **projektirányítás:** Konzorciumi Vezető Testület
- **monitoring:** Monitoring Bizottság
- **szakmai egyeztetés:** Szakmai Tanácsadó Testület

A projektmenedzsment munkájának támogatása, valamint a partnerségre épülő projektmegvalósítás érdekében a konzorciumi partnerek vezetőinek, vagy kapcsolattartóinak bevonásával célszerű **Konzorciumi Vezető Testületet** létrehozni, amelynek feladata a projekttel kapcsolatos stratégiai szintű döntéshozatal.

A belső monitoring közös megvalósításának eszköze a partnerek képviselőiből álló **Monitoring Bizottság**, amely a projektmenedzsment jelentése alapján nyomon követi a projekt előrehaladását, ezzel kapcsolatban javaslatokat fogalmazhat meg.

Szakmai, szakértői testületek létrehozása olyan projektek esetében indokolt, ahol a partnerek szakértelme együttesen biztosítja a szükséges szakmai háttérrel. Képzési, szociális, vagy ezekhez kapcsolódó infrastrukturális programok esetében kulcsfontosságú az egyes szakmai feladatok megvalósítása. A gyakorlatban a partnerek szakértői testületeket alakítanak e tevékenységek megvalósítására. Bizonyos intézkedések esetében (pl.: a Térségi Integrált Szakképző Központok létrehozását támogató két intézkedés esetében) ilyen testületek alakítása kötelező. Azokban az esetekben, amikor ezt nem teszi szükségessé az intézkedéshez kapcsolódó szabályozás akkor is előnyös, ha a menedzsment mellé a partnerek **szakmai tanácsadó személyeket/testületeket** helyeznek. E testületek a következőkkel segíthetik a menedzsment munkáját:

1. A létrejövő szakmai eredmények folyamatos mérése, figyelemmel kísérése.
2. Megoldási javaslatok megfogalmazása a megvalósítás során fellépő szakmai nehézségek kiküszöbölésére.
3. A Projekt Előrehaladási Jelentéshez kapcsolódó szakmai részek összeállítása.

(partnerség - bővebben ld. *Projektek tervezése* című kiadvány *Projektszervezet, partnerség* fejezetben)

## **FONTOS! Projektek belső dokumentálása**

Egyre több szervezet jön rá, hogy a partneri együttműködés és projektmenedzsment munkájának dokumentálása (iktatás, szerződéses állomány, belső jelentések) nem elsősorban a közreműködő szervezeteknek fontos, hanem a projektet megvalósítóknak: ezáltal nyomon követhető a projekt lebonyolítása és a Projekt Előrehaladási Jelentésekhez is jól hasznosíthatóak ezek az anyagok, dokumentumok. Tapasztalatok alapján célszerű elektronikus iktatást is vezetni, amelyhez hozzáférést érdemes biztosítani a menedzsment kulcsszemélyzet néhány tagjának.

### **Milyen nehézségek adódhatnak partnerség „működtetése” során?**

- 1) a partnerek **motiváltságának hiánya**;
- 2) a partnerségi testületi **üléseken való részvétel hiánya** egyéb elfoglaltság miatt;
- 3) a pályázatban vállalt partneri **vállalások lassú vagy dőcögő teljesítése**.

A fenti nehézségek (részben) kiküszöbölhetők a partnerek részére a kétheti-havi írásos tájékoztatók és emlékeztetők megküldésével, az ülések gondos előkészítésével, illetve figyelem fordításával arra, hogy a projekt kommunikációja során a partner szervezetek hozzájárulása is bemutatásra kerüljön.

Nagyon gyakran jelent problémát, hogy indokoltan széles, vagy a tervezéskor „felduzzasztott” konzorcium a megvalósítás szakaszában súlyos működési zavarokat okozhat, részben a tevékenységek koordinálása, részben a pénzügyi folyamatok időbeni elcsúszása miatt. Ez különösen olyan felsőoktatási programoknál jelentkezik, ahol nem ritkán tíznél is több partner működik együtt, s ezen partnerek mindegyike több projektben is érdekelt. Csak nagyon felkészült projektmenedzsment tudja megfelelően szabályozni a megvalósítás folyamatát rendszeres belső monitoring rendszer kialakításával, és a visszacsatolások rendszerének pontos kidolgozásával.



**Partnerség - a sikeres projektmegvalósítás feltétele**

### **Mire kell figyelni a hatékony partneri együttműködés kialakításához?**

- A partnerek részéről: tisztázni kell a kapcsolattartó és képviselő személyét
- Pontosan meg kell határozni az egyes partnerek projekt során betöltendő szerepét és feladatát (ez kiemelten fontos a pályázó intézmény/Főkezdvezményezett esetében!)
- A partnerek felelősségének és részesedésének szerződésben való rögzítése
- Partnerek közötti kommunikáció, információ áramlás módjának meghatározása, rögzítése

## Jelentem, haladunk!

**A projektek lebonyolításának fontos eleme a tevékenységek megvalósításához és a tervezett időközi eredmények eléréséhez kapcsolódó projekt előrehaladási jelentés (PEJ). Egy támogatott projektnek nem csupán pénzügyi szempontból kell illeszkednie a pályázatban foglaltakhoz, hanem az ott meghatározott ütemezésnek is teljesülnie kell a megvalósítás során.**

Az előrehaladási jelentések célja, hogy az Irányító Hatóság és a Közreműködő Szervezetek számára lehetővé tegye a támogatott projekt lebonyolításának folyamatos nyomon követését. Szintén fontos, hogy az előrehaladási jelentés tulajdonképpen a Kedvezményezett által benyújtott kifizetési kérelem alátámasztása, vagyis annak igazolása, hogy a felmerült költségek a pályázatban, illetve a támogatási szerződésben meghatározott célok és tevékenységek megvalósításához kapcsolódnak.

A benyújtott PEJ elfogadására csak annak formai, eljárásrendi, valamint szakmai és pénzügyi szempontú ellenőrzése után kerülhet sor. A nem megfelelően benyújtott PEJ-ek esetében a Kedvezményezettet **hiánypótlásra** vagy **korrekcióra** szólíthatják fel. (A hiánypótlásra a Kedvezményezetteknek 15 nap, korrekcióra pedig 10 nap áll rendelkezésre.)

- **ERFA** típusú projektek: a PEJ-t a Magyar Államkincstár Területi egységéhez kell benyújtani,
- **ESZA** típusú projektek: a PEJ-t a Foglalkoztatási Hivatal területileg illetékes egységéhez kell benyújtani.

### **A Kedvezményezettek PEJ-jel kapcsolatos feladatai, tennivalói:**

1. Negyedéves **előrehaladási jelentések** és mellékleteinek elkészítése és benyújtása. ✓
2. A benyújtás **személyesen** történik, előre egyeztetett időpontban. ✓
3. **Információszolgáltatás** és a helyszíni látogatások, ellenőrzések alkalmával a dokumentumokba való **betekintés** biztosítása. ✓
4. A projekt végén **zárójelentés** készítése. ✓
5. **Dokumentumok megőrzése** a támogatási szerződésben rögzített időpontig ✓

### **Mit vizsgálnak a projekt előrehaladási jelentésekben?**

A Közreműködő Szervezetek a benyújtott előrehaladási jelentés ellenőrzése során formai és tartalmi kritériumok alapján vizsgálják meg a jelentést.

Formai (teljességi) ellenőrzés:

- időben lett-e benyújtva az előrehaladási jelentés,
- dokumentumok és igazolások ellenőrzése (megfelelő aláírás, bélyegző), elszámolható költségek és számszerűsíthető eredményekre vonatkozó számítások helyessége.

Tartalmi (pénzügyi, szakmai, eljárásrendi) ellenőrzés:

- a tevékenységek összhangban állnak-e a Támogatási Szerződésben foglaltakkal;
- a bemutatott előrehaladás illeszkedik-e a Szerződésben meghatározott követelményeknek;
- Pénzügyi előírások teljesülése;
- a közbeszerzési szabályok és az EU horizontális elveinek betartása.

Amennyiben a jelentés megfelel a formai és tartalmi követelményeknek, valamint a jelentés alapján az elvégzett tevékenységek és az előrehaladás a támogatási szerződésnek megfelelő, sor kerülhet a támogatás kifizetésére.

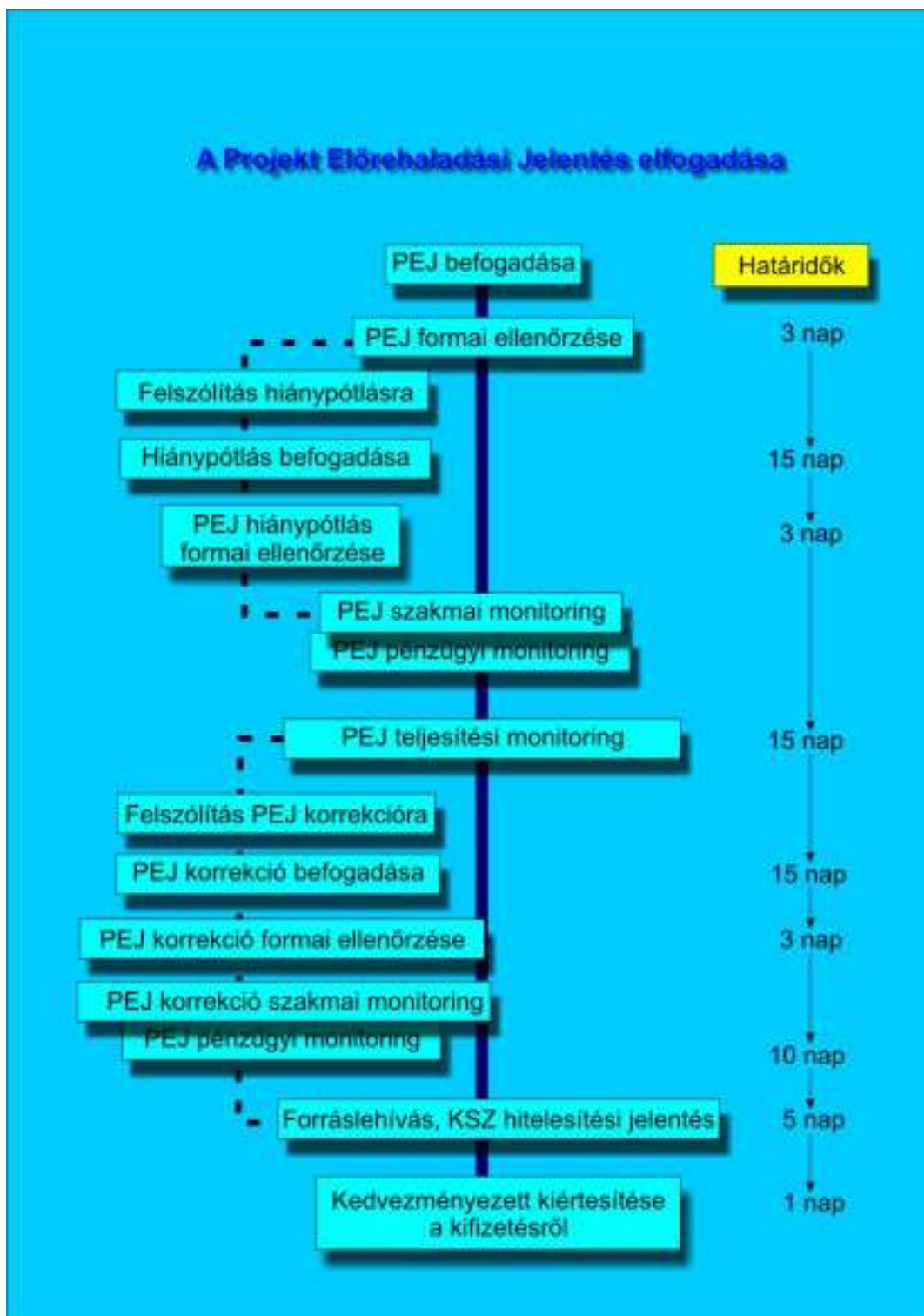
### **Hogyan tudjuk csökkenteni a PEJ-ben előforduló hibák számát?**

Az eddigi tapasztalatok alapján a beadott PEJ-ek túlnyomó többségét hibásan nyújtják be, amely jelentős erőforrásokat köt le a közreműködő szervezeteknél, és csúszást idézhet elő a kifizetések esetében is, végső esetben a projekt pénzügyi megvalósítását is veszélyeztetve.



**„Egy csónakban evezünk”: a Kedvezményezettek és a Közreműködő Szervezetek közös érdeke, hogy a projekt a tervezett ütemben haladjon előre**

A PEJ benyújtásától a kifizetésig meglehetősen sok idő eltelhet, gyakran előfordul, hogy már a következő PEJ beadás közeledik, de még az előző kifizetése sem történt meg. Gyakori probléma, hogy ilyen esetekben már a következő PEJ is még az előző hibáit hordozza magán, így „torlódnak fel” a köztes kifizetések. Mindezek elkerülése, és a minél gyorsabb kifizetés érdekében az első hiánypótlásra, vagy korrekcióra küldött PEJ után érdemes az önellenőrző lista alapján a későbbi jelentésekhez egy ellenőrző listát készíteni, így kisebb az esélye annak, hogy ugyanazt a hibát újra elkövessük.



A megfelelően benyújtott PEJ esetén „egyenes út vezet” a kifizetéshez

### Pénzügyi folyamatok

## Értékért pénzt

**Sokan akkor találkoznak először a likviditás kifejezéssel, amikor a pályázat támogatása után a projekt folyamatos finanszírozhatóságán (pénzügyi fenntarthatóságán) kezdenek gondolkodni. Ne feledjük, hogy pályázatunk benyújtásával a bírálók azt feltételezték, hogy a**



**támogatási összeg megítélését követően annak pénzügyi lebonyolításához kellő forrással rendelkezünk.**

### **Hogyan segíthetjük elő a projekt pénzügyi stabilitását?**

A projektmegvalósítás során az egyik legnagyobb problémát a pénzügyi likviditási gondok okozzák.

- A projekt keretében **törekedjünk a szerződésekben hosszabb fizetési határidő** (javasoltan: 90-120 nap) elérésére. Ez nem feltétlenül azt jelenti, hogy szállítóink a teljesítést követően *ténylegesen* lassabban jutnak hozzá díjukhoz, csupán azt, hogy ezzel elkerülhető, hogy a projekt végrehajtása során olyan késedelmi kamat terheljen minket, amelynek összege a projektben el nem számolható (vagyis minket terhelő) költségként jelenik meg.
- A jó projektmenedzser egyszerre figyeli az **előző negyedév tényleges** (amelyről az elszámolást benyújtja) **és a következő negyedév várható pénzmozgásait** (amelyre nézve a forrásoknak rendelkezésre kell állni). Vegyük figyelembe azt is, hogy a folyamatos (gördülő) finanszírozás ellenére (vagyis elvileg az adott negyedévben elszámolt összeg a következő negyedév végéig számlánkra megérkezhet) egy esetleges hiánypótlással **az elszámolás benyújtásától az elszámolt összeg számlánkra történő megérkezéséig több, mint negyedév (90 nap) is eltelhet;**
- Amennyiben szükséges, **használjuk az időközi kifizetés lehetőségét.** Ennek a szakmai elszámolási feltételei egyszerűbbek (vagyis nem a „normál” szakmai jelentést, csupán annak egy rövid, tényszerű kivonatát kell benyújtani), alkalmazására viszont csak akkor van lehetőség, ha a Kedvezményezett - az összes konzorciumi partnerével együtt - az időközi jelentés benyújtásáig a projektre átutalt előleg 90%-át elköltötte.
- A megvalósítás kezdetén gondoljuk át, hogy **a támogatási összeg utolsó 20%-át hogyan fogjuk időlegesen a projekt számára biztosítani.** Ez azon projektek esetén is feladatot jelent, ahol egyébként minden tevékenység 100%-ban támogatott.
- **Néhány projekthez kapcsolódó kiadási tétel** – noha a projekt eredményeképpen és kizárólag annak eredményeképpen merül fel -, **a projektből nem finanszírozható**, ilyen pl. **a banki tranzakciós költség.**
- Érdemes belső **likviditási (cash-flow) tervet** készíteni.
- Tekintettel arra, hogy a lehető leggyorsabb, monitoring szakértők által végzett szakmai-pénzügyi jelentés a mi érdekünk is, hangsúlyosan kövessünk el mindent a negyedéves jelentések összeállításakor az **átláthatóság és közérthetőség** biztosítására. Mindig készítsünk tartalomjegyzéket, az anyagban való könnyebb eligazodás érdekében használjunk színes elválasztó-lapokat. Legyünk közérthetőek, és sose felejtjük: a szakmai bíráló „nem él együtt a mindennapokban” a projekttel, nem minden úgy egyértelmű számára, ahogy az számunkra, projektmenedzserek számára kézenfekvő.

### **Hogyan történnek projektek során a kifizetések?**

- **előleg:** az uniós támogatások alapvetően utófinanszírozásúak, azaz a beérkezett számlák alapján kerül kifizetésre a támogatás, illetve annak részlete. A HEFOP-ban lehetőség van a szerződés megkötését követően a támogatási összeg 25%-nak erejéig **előleg kifizetésére.** Az előlegre minden Kedvezményezett jogosult, kivéve, ha az előleg kifizetésére vonatkozóan lemondó nyilatkozatot tesz.
- **köztes kifizetés:** a projekt megvalósítási időszakában benyújtott számlák alapján a támogatásból történő kifizetéseket jelenti. Köztes kifizetés igénylésére a Projekt Előrehaladási Jelentés és mellékleteinek benyújtásával van lehetőség.

A köztes kifizetésnek két fajtája van:

- a kifizetett **számlák utólagos megtérítése:** PEJ ellenőrzése és elfogadása után az Irányító Hatóság a támogatást a Kedvezményezett számlájára utalja.
- **szállítók felé történő kifizetés:** a számlák közvetlenül a szállítónak történő megtérítése jelentősen meggyorsíthatja, és egyszerűbbé teszi a projekt során felmerült költségek kiegyenlítését. Erre akkor van lehetőség, ha a Kedvezményezett nem kért előleget és a támogatási szerződésben ez opcióként megjelenik.





## Ne feledjük: a támogatás utolsó 20 %-át csak a projektzárás után folyósítják!

- **végső kifizetés:** a projekt megvalósítását követő utolsó támogatási részlet kifizetése, amelynek mértéke a támogatási szerződésben rögzített, és szintén a benyújtott számlák alapján történik. A kifizetés feltétele a zárójelentés benyújtása és annak KSZ általi elfogadása. A támogatás folyósítása **forintban** történik, a Főkezdvezményezett által megnyitott külön számlára, illetőleg alszámlára. A Kedvezményezett a kifizetési eljárást a Támogatási Szerződés mellékleteiben szereplő **Fizetési Kérelem** formanyomtatványon kezdeményezheti a benyújtott PEJ részeként.

### Mire kell figyelni a Fizetési Kérelem kitöltésekor?

(leggyakoribb hibák alapján)

- a PEJ-hez kapcsolódó Fizetési kérelem minden adatát ki kell tölteni az adott időszakra vonatkozó adatokkal, és a PEJ-jel azonos módon, a pályázatban mellékelte aláírási címpéldánynak megfelelően alá kell írni.
- a Fizetési kérelmet egy mérlegképes könyvelői képesítéssel rendelkező személynek is ellenjegyeznie kell.
- a Fizetési kérelem kitöltéséhez nélkülözhetetlen a kitöltési útmutató használata.
- a PEJ-hez Számlaösszesítőt kell csatolni, amely tartalmazza a támogatás lehívásához tartozó számláknak, számviteli bizonylatoknak a költségvetés szerinti költségcsoportosítását.



### Melyek a leggyakoribb hibák a pénzügyi elszámolásban?

- példányszám nélküli gépi számlák
- a számlakibocsátó adatai hiányosak
- a vevő neve eltér a Támogatási Szerződésben lévőétől
- a számlán hiányzik a teljesítésigazolás
- a számlán a tételek eltérnek a megrendelők szereplő tételektől
- a számlaösszesítőn a tételek eltérnek a csatolmányoktól
- a számlaösszesítő mindegyik sorában egy számla szerepeljen csak
- hiányzó projektazonosító a számláról

Mielőtt benyújtjuk a kifizetési kérelmet, győződjünk meg arról, hogy az elszámolás formailag megfelelő. A fenti ellenőrző listát bővíthetjük a korábban hibásan beadott kérelmek esetében feltárt hiányosságokkal. Használjuk az elszámolások elkészítéséhez készített útmutatót!

### **Hogyan történik a pénzügyi elszámolás partnerségben?**

A projekt megvalósítása során talán a legtöbb pénzügyi nehézséget és problémát a Főpályázó/Főkedvezményezett és támogatásban részesülő partnerei közötti viszony jelenti. Mindez a pénzügyi elszámolási folyamatban is fennakadásokat okozhat, ha a Főpályázó/Főkedvezményezett és partnerei nem ismerik, vagy nem tartják be a speciális, ezt a helyzetet szabályozó pénzügyi normákat. Fontos leszögezni, hogy egy adott projekt támogatásban részesülő partnere közvetlenül nem kezdeményezhet kifizetést a Szerződésalkötő Hatóságnál. A pénzügyi szabályok azt írják elő, hogy a támogatásban részesülő partner a Főpályázónak kell, hogy benyújtsa a **saját nevére** kiállított számlákat, amelyeket a Főpályázó/Főkedvezményezett összesít az éppen aktuális Kifizetési Kérelem összeállításához.

### **Meddig kell megőrizni az elszámolásokat, dokumentumokat?**

Ahogy a megvalósított projekt minden egyéb dokumentumára, úgy a pénzügyi elszámolásokra és bizonylatokra is igaz, hogy a projekthez tartozó minden eredeti dokumentumot, illetve másolatot **2013. december 31-ig** a Kedvezményezettnek meg kell őriznie, és felszólítás esetén az ellenőrzést végző szervezetnek be kell mutatnia. A projekt pénzügyi részeire vonatkozó dokumentumok nyilvántartását naprakészen kell vezetni. Fontos, hogy a nyilvántartás átlátható, áttekinthető legyen, mert előfordulhat, hogy egy olyan személynek kell bemutatni a projektdokumentációt, aki nem is vett részt a projektben.

### **Mikor van szükség könyvvizsgálóra?**

A vonatkozó szabályok értelmében könyvvizsgálatra kizárólag az **50 millió forintot meghaladó** támogatásban részesülő projektek esetében van szükség. Ebben az esetben a támogatott projekt utolsó kifizetési kérelméhez kell csatolni a teljes projekt könyvelésére és elszámolásaira vonatkozó könyvvizsgálati jelentést, valamint könyvvizsgálati igazolást.

### **„Kinél legyen a kassa kulcsa?” – utalványozás, kifizetés**

A Kedvezményezett által megnyitott, a támogatás fogadására és a projekt költségeinek kifizetésére szolgáló bankszámla feletti rendelkezési jog meghatározásakor mindenképpen legyünk figyelemmel arra, hogy a **számla feletti rendelkezést** a projektmenedzser és a Kedvezményezett törvényes képviselője között megosztva hozzuk létre. Legcélszerűbb, ha a projekt pénzügyi vezetője és a Kedvezményezett intézmény képviselője együttesen jogosultak a bankszámla feletti rendelkezésre. Így a megfelelő szakmai és gyakorlati tapasztalatokkal rendelkező pénzügyi vezető minden kifizetés esetén közvetlenül ellenőrizheti a vonatkozó szabályoknak és pénzügyi normáknak történő megfelelést, minimálisra csökkentve ezzel annak esélyét, hogy egy esetleges szabálytalan kifizetés utólagos feltárása a projekt előrehaladását a kérdéses probléma orvoslásáig gátolja. Hasonlóképpen már a projekt kezdetekor meg kell határozni a kifizetésekhez és a számlák kezeléséhez kapcsolódó **utalványozási rendet**. Ebben az esetben is fontos, hogy a folyamatok a szakmai tapasztalattal és szakértelemmel rendelkező pénzügyi vezető bevonásával történjenek.

## A jók közül a legjobbat!

**A projektek megvalósításának egyik központi eleme a feladatokat elvégző szakértők, szolgáltatók, kivitelezők, kiválasztása, amely közbeszerzési eljárás keretei között történik. Maga az eljárás az egyik legbonyolultabb eleme a projekt lebonyolításának. Hasonlóképpen fontos és lényeges a közbeszerzési értékhatárokat el nem érő, becsült értékű beszerzések szabályszerű lefolytatása, amelyekkel kapcsolatosan igen sok probléma merül fel a támogatott projektek megvalósításának mindennapi gyakorlatában.**

A projekt végrehajtási folyamatában alapvetően kétfajta beszerzési típust különböztethetünk meg:

- közbeszerzési értékhatárokat elérő beszerzéseket
- közbeszerzési értékhatárokat el nem érő beszerzéseket

### **Mire figyeljünk közbeszerzési értékhatár feletti beszerzések esetében?**

A közbeszerzési eljárások előkészítését és lefolytatását a hazai jogban a 2003. évi CXXIX. törvény (a továbbiakban Kbt.) szabályozza. A beszerzési eljárásban részt vevő valamennyi személy és szervezet kötelessége – a jogszabályi keretek betartása mellett – a törvényben foglalt alapelvek megtartása is:

1. A verseny tisztaságának biztosítása
2. A nyilvánosság biztosítása
3. Az esélyegyenlőség, valamint az egyenlő bánásmód biztosítása
4. A nemzeti elbánás

### **Gyakorlati tanácsok - értékhatár feletti közbeszerzés**

- A projekt keretei között futó közbeszerzési eljárások lebonyolítása SZAKMAI feladat, hasonlóképpen a projekt auditálásához, illetve a megkötendő szerződések megszövegezéséhez. E feladatok ellátására **külső tanácsadó** igénybe vétele ajánlott. E költségek beépíthetők a projekt költségvetésébe.
- A külső szakértő bevonása azonban nem helyettesítheti a **projektmenedzsmen**t tagjainak tevékenységét a beszerzési eljárásokkal kapcsolatban! A közbeszerzési szakértő nincs tisztában a projekt jellegével, sajátosságaival.
- Az ütemterv betartása érdekében a közbeszerzési felhívásban szerepeljen megadott teljesítési **határidő (kötbérrel)**, vagy a **teljesítés időtartama** kerüljön a bírálat szempontjai közé
- A környezeti fenntarthatóság érvényesítése érdekében fontos lehet a teljesítés környezetvédelmi szempontjainak érvényesítése, ezért – főleg az ERFA-típusú pályázatoknál – a bírálatnak részét képezheti az ajánlatok **környezetvédelmi értékelése**.
- A lehető legtágabb kereteken belül biztosítsunk lehetőséget az ajánlattevők részére a **hiánypótlásra**, hiszen ezzel lehetőségünk van az egyébként számunkra legkedvezőbb ajánlat (legolcsóbb vagy összességében legjobb ajánlat) kiválasztására akkor is, ha egyes ajánlattevők valamilyen alaki szempontot nem kellő súllyal vettek figyelembe ajánlatuk összeállításánál.
- **Ne az olcsóság**, hanem a megvalósíthatóság vezéreljen a közbeszerzés során! Gyakran a költségvetési keretek szűkössége miatt az eszközbeszerzésre nem az optimális megoldást választjuk. Inkább a szerződésmódosítás a megoldás (esetleges átcsoportosítás), semmint a hibás közbeszerzés eredményének a görgetése a projekt végéig.

### **Közbeszerzési értékhatár alatti beszerzések**

A közbeszerzési értékhatárokat el nem érő beszerzések esetében ugyan nem kell a közbeszerzési törvény szabályait alkalmazni, ugyanakkor ne feledkezzünk meg arról, hogy ebben az esetben is EU támogatás felhasználásáról van szó, tehát a támogatás felhasználásának alapelveit is érvényesíteni kell.

Az értékhatár alatti, de 50 ezer forint feletti beszerzések vonatkozásában - a verseny biztosítása érdekében legalább három árajánlat bekéréséről kell gondoskodni, és ezek alapján kell kiválasztani az adott tevékenység/szolgáltatás ellátását végző vállalkozót. Az adott tevékenység elszámolhatóságának ez feltétele, tehát az erre vonatkozó dokumentumokat (ajánlatkérés, benyújtott árajánlatok, szerződések) be kell küldeni.

### **Gyakorlati tanácsok - értékhatár alatti beszerzések**

1. A nyertes árajánlat tükrözze az adott térség valós piaci viszonyait.
2. A kiválasztásakor a legalacsonyabb összegű ajánlat alapján válasszuk ki a nyertest, az egyéb feltételekre és mellékkötelezettségekre vonatkozó elemeket rögzítsük az ajánlatkérésben.

1.

## **VÁLSÁGMENEDZSMENT**



### Ellenőrzés, monitoring

## **"Csak pontosan, szépen...!"**

**A projekt megvalósításában az ellenőrzési és monitoring rendszerek központi helyet foglalnak el a menedzsmenti és az irányítási struktúrában egyaránt. Annak ellenére, hogy egy projekt sikeres megvalósítása nem képzelhető el e rendszerek hatékony és jól szervezett működtetése nélkül, mégis elmondható, hogy e fenti fogalmak gyakran okoznak értelmezési nehézségeket még a támogatást nyert projekteket vezető szakemberek számára is.**

### **Mi a monitoring tevékenység jelentősége?**

Egy adott projekthez kapcsolódóan a monitoring - az előzetesen kitűzött célok tükrében - az **egyes tevékenységek megvalósulásának vizsgálatát** jelenti. A projekt teljes életciklusát végigkísérő tevékenység legfőbb célja az eredeti célkitűzésekhez képest eltérő tevékenységek időben történő kiigazítása. A monitoring révén figyelemmel lehet kísérni a teljesítményt, és szükség esetén javítani lehet azt.

### **Miért hasznos a monitoring?**

Egy oktatási épület felújítása könnyen kudarcba fulladhat, ha a felújítást megelőző, előkészítő folyamatokat nem kísérvük figyelemmel: számtalan esetben előfordult, hogy a szerződéskötés vagy a PEJ csúszása gátolja az kifizetéseket, amely akadályozza a közbeszerzési eljárás kiírását, és amennyiben nem sikerül a kivitelezőt a nyár beállta előtt kiválasztani és vele szerződést kötni, - iskola lévén - könnyen előfordulhat, hogy a projekt kicsúszik a határidőből. A megfelelő monitoring már a folyamat kezdetén jelzi, hogy az előzetes ütemterv be nem tartása milyen következményekkel járhat, így időben megtehetjük a szükséges és megfelelő intézkedéseket.

A rendszeres monitoring alapvető fontosságú az **értékelés** folyamatához, vagyis annak felméréséhez, hogy valamely program, tevékenység típus vagy projekt meddig jutott el az eredetileg kitűzött céljai teljesítésében.



### **A projekt nyomon követése – monitoring**

#### ***Mi a különbség a belső és külső monitoring között?***

##### Külső monitoring

A projekt monitoring külső szintjéhez kapcsolódó feladatokat a HEFOP esetében a közreműködő szervezetek látják el, monitoring szakértők bevonásával. A hatékony és valós alapokon nyugvó külső projektmonitoring ellátásához az egyik legfőbb forrást az Előrehaladási Jelentések biztosítják.



#### **A külső monitoring elsődleges célja, hogy a pályázató szervezetek képet kapjanak a támogatott projektek előrehaladásáról**

A „külső monitoring” az IH és a közreműködő szervezetek által valósul meg. Minden Kedvezményezettnek részt kell vennie a szerződéskötést követő **monitoring információs napon**, ahol a pályáztatás lebonyolításában érintett szervezetek bemutatják a projekt végrehajtási folyamatának legfontosabb állomásait. A konzultáció elsődleges célja a leggyakrabban felmerülő, illetve a projekt előrehaladási jelentés kitöltésekor felmerülő **problémák megelőzése, gyakorlati megoldása**.

##### Belső monitoring

A külső – közreműködő szervezetek által végzett - monitoring mellett a projekt mérföldköveinek a betartását segíti a megfelelően felépített belső monitoring. A menedzsment kidolgozza az időtábla és a tevékenységtábla (mérőkövek) projekttervezéshez való folyamatos viszonyításának rendszerét. A visszacsatolásokat heti, vagy havi rendszerességgel célszerű tervezni. Ezzel az eljárással lehetővé válik a gördülékeny határidőre történő feladat-végrehajtás, a menedzsment szervezet időben rugalmasan tud reagálni a bekövetkező változásokra, illetve képes megelőzni az esetleges hibákat, csúszásokat. A hatékony belső monitoring rendszer lehetővé teszi a projektmenedzsment számára a

beavatkozást, hogy a projekt előzetes célkitűzéseire viszonyított eltéréseket képes legyen kiküszöbölni.



**A belső monitoring a projekt irányításának egy eszköze**

A monitoring szervezet főbb feladatai:

- A projekt megvalósulásához kapcsolódó folyamatos adatgyűjtési tevékenység.
- A menedzsmet figyelmének felhívása az előzetes ütemezéstől való eltérésre.
- A pályázati projektben meghatározott indikátorok számszerűsíthető alakulásának folyamatos figyelemmel kísérése.

### **Mi a különbség a monitoring és az ellenőrzés között?**

A Kedvezményezettek gyakran felcserélik a monitoring látogatást a helyszíni ellenőrzéssel. Míg az előbbi egy megelőző, támogató tevékenység, addig a projektekre vonatkozó helyszíni ellenőrzések célja az, hogy az ellenőrzést végző szervezetek (MÁK, FH, IH, szakmai KSZ) meggyőződjenek arról, hogy a Kedvezményezett által a projekt keretei közt megvalósított tevékenységek megfelelnek-e egyrészt a **támogatási szerződésben foglaltaknak**, másrészt a **PEJ-ekben a Kedvezményezett által jelentett adatoknak**.

A helyszíni ellenőrzés alkalmával a következő elemek vizsgálata történik meg:

1. **Projekt dokumentumok:** rendelkezésre állnak-e a megvalósításhoz kapcsolódó dokumentumok; pl.: építési napló, képzésekhez kapcsolódó jelenléti ívek, monitoring bizottsági ülésről készült jegyzőkönyvek, eljárásrendi dokumentáció, stb.
2. **Helyszínek:** a projekt megvalósulási helyét képező helyszín(ek) Közreműködő Szervezetek képviselői által történő bejárása, az építési, felújítási, rekonstrukciós, valamint eszközbeszerzési tevékenységek megvalósulása.
3. **Pénzügyi dokumentumok:** a helyi ellenőrzések időpontjáról az ellenőrzést végző szervezet minimálisan 10 nappal korábban értesíti a Kedvezményezetteket (rendkívüli ellenőrzés esetén ez az időpont 3 nap). Az ellenőrzési folyamatokról részletes jegyzőkönyv készül, melyet mind a Kedvezményezettnek, mind pedig az ellenőrzést végző munkatársaknak alá kell írnia.
4. **Szabálytalanság:** annak feltárása, hogy nem történt-e esetleges szabálytalanság, csalás a projekt megvalósítása keretében.

### **Rokon fogalmak” tisztázása: monitoring, ellenőrzés és értékelés közötti különbségek**

<b>Tevékenység</b>	<b>Ellenőrzés</b>	<b>Monitoring</b>	<b>Értékelés</b>
<b>Cél</b>	a szabályoknak, előírásoknak való megfelelés vizsgálata	a kitűzött célokhoz viszonyított megvalósulás vizsgálata	a tevékenység hatásának vizsgálata a megoldani kívánt társadalmi-gazdasági probléma viszonylatában
<b>Időbeliség</b>	folyamatos a programvégrehajtás során	folyamatos a programvégrehajtás során	pontszerű – előzetes, közbeni, utólagos (folyamatos)
<b>A tevékenység végzője szerint</b>	külső vagy belső	belső	külső (belső) független!
<b>A tevékenység jellege</b>	operatív	operatív	elemző-tudományos



**FONTOS!****A belső monitoring szerepe**

Gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy az egyes projektek megvalósítását végző intézmények szervezeti struktúrájában és szervezeti kultúrájában csekély szerep jut az önértékelési mechanizmusoknak. Különösen így van ez a vissza nem térítendő külső támogatásokból megvalósuló fejlesztések esetében. Látni kell, hogy az Európai Unió Strukturális Alapjaiból származó támogatások felhasználásakor a kedvezményezettek kötelessége és egyben érdeke is a belső önértékelés és monitoring megvalósítása. Sikeres projekt ezek nélkül a gyakorlatban nem képzelhető el.

A folyamatos és szakszerű monitoring tevékenység lehetővé teszi, hogy a projektmenedzsment idejében szerezen tudomást az előzetes tervektől való, a tűréshatárt meghaladó eltérésekről, és ezeket még az előtt orvosolni tudja, mielőtt az eltérések miatt az Irányító Hatóság, vagy a Közreműködő Szervezet külső beavatkozására sor kerülhetne.

Eredmények terjesztése**Elmondom hát mindenkinek**

***A projekt eredményeinek terjesztésének (disszemináció) célja, hogy a projekt által kiváltott hatás, és ezáltal a projekt megvalósítására fordított források hasznosulása a lehető legnagyobb legyen. Magában foglalja mind a projektek során megszületett eredmények, termékek, mind a projektmegvalósítás tapasztalatainak (projektmenedzsment, együttműködés, módszertan stb.) átadását.***



**Az eredmények terjesztése - disszemináció**

***Miért van szükség tájékoztatási-disszeminációs stratégiára?***

Sok Pályázó/Kedvezményezett úgy gondolja, hogy az eredmények terjesztése a projektzárás feladata. A disszemináció kezdettől fogva a projekt szerves részét kell, hogy képezze, egyes esetekben azonban már a projekt megkezdése előtt is lehetnek olyan tájékoztatási feladataink, amelyek döntő

mértékben befolyásolhatják a projekt sikerességét, céljaink elérését. Ilyenek lehetnek egyes szociális, vagy hátrányos helyzetű társadalmi rétegek esélyegyenlőségét javító projektek, ahol szükség lehet a helyi társadalom körében egyfajta előkészítő, pozitív kampányra. A sikeresség egyik záloga lehet, ha már a pályázat elkészítésével egyidőben nagy hangsúlyt fektetünk a projektcélokkal való azonosulásra mind a projektmenedzsment, mind a közvetlen és közvetett célcsoport körében.

A projektek lebonyolítását nagyon gondos tervezésnek kell megelőznie ahhoz, hogy valós eredményeket tudjunk felmutatni. A projekt tervezése során kidolgozott stratégiát a megvalósítás folyamatában figyelemmel kell kísérni, és indokolt esetben korrigálni. A folyamat célja, hogy a projekt törekvéseit és eredményeit bemutassa a nyilvánosságnak. Pozitív viszonyulást teremtse a helyi társadalomban, a célcsoportban, mutassa be, hogy a projekt része a lokális fejlesztési folyamatoknak, ennek eredménye, hatása mely hatókörrel rendelkezik. A helyes kommunikációs eljárás megfelelő társadalmi bázist alakít ki a következő fejlesztési szakaszok, folyamatok számára.

*(disszemináció a projekttervezés során - bővebben ld. [Projektek tervezése](#) című kiadvány [Eredmények terjesztése](#) fejezetében)*

A projekt tájékoztatási és nyilvánossággal kapcsolatos kötelezettségei kiterjednek:

- a pályázatban vállalt kötelezettségek betartására (pl. x db meghatározott nyomdai paraméterekkel rendelkező szórólap, kiadvány gyártása)
- a vonatkozó jogszabályoknak való megfelelésre (ld. Függelék);
- az arculati előírásoknak való megfelelésre (NFH arculati Útmutató. Bővebben ld. Függelék).

Ezen vállalt feladatok végrehajtása mellett fontos ügyelnünk arra, hogy ezek teljesítését a támogató felé igazolni is kell (Pl. egy rádióműsor vagy film anyagának CD-n, DVD-n történő átadása, konferencián az elhangzó előadások anyagai stb.) Ahol csak lehet, mindent dokumentáljunk írásban és képekben is!

Bármilyen, az adott projekttel kapcsolatos rendezvényen, eseményen el kell, hogy hangozzon, illetve láthatóvá kell tenni (pl. zászló, meghívó, molino, stb. ) az EU szerepét. Az arculati elemek használatának szigorú szabályai vannak, amelyekre – az eddigi tapasztalatok szerint – a Kedvezményezettek sokszor nem fordítanak kellő figyelmet. (A tájékoztatási kötelezettségek megfelelő végrehajtásához szükséges további információk forrásairól ld. Függelék)

### ***Milyen egyéb haszna van a tájékoztatásnak?***

A Kedvezményezettnek két irányban szükséges a tájékoztatási csatornákat kiépíteni: egyrészt a projektrésztvevők felé, másrészt a helyi és térségi partnerek felé. Olyan csatornákat és eszközöket kell igénybe venni (helyi lapok, rádió, szóróanyag, tájékoztatók, stb.) amelyek a legjobb hatásfokkal érik el a célcsoportot. Olyan formákat – könnyen áttekinthető szórólap, a célokat egyszerűen megfogalmazó nyilatkozat, figyelemfelkeltő plakát – használjunk, amely a célcsoport igényeihez közel áll, emellett informatív.



**A tapasztalatok átadásának egyik leggyakoribb módja a projektbemutató konferencia**

A figyelem felhívásán túl lényeges eleme a nyilvánosságnak a **pozitív viszonyulás kialakítása a projektcélok és várható eredmények** felé. A kommunikációs csatornák és eszközök térségeként és projektcélonként változhatnak, ezért fontos a helyi sajátosságokat helyesen felmérni.

A projekteredmények bemutatása ráirányítja a figyelmet a szervezetre, törekvéseire, valamint pozitív mintát ad szektorálisan. Célszerű azokat az újszerű problémakezelési módszereket, eszközöket bemutatni, mert a helyi fejlesztések során egymást segítő hatás érhető el általuk.

A nyilvánosság biztosításának fontos eszközei a **fórumok, tájékoztatók, konferenciák**, amelyek ráirányítják a figyelmet a társadalmi csoport, jelenség kezelésére, és emellett a fejlesztések irányainak megismerését is segítik. A konferenciák elhangzott előadásainak csokorba szedése és a feltárt problémák kezelésére lefolytatott vita esszenciája hasznos útmutató lehet a későbbi pályázók számára.

### Projektzárás, értékelés, fenntarthatóság

## Minden jó, ha...

***A projektzárás közeledtével még korántsem dőlhetünk hátra, hisz még előttünk van egy komoly likviditási feladat, a támogatás utolsó 20%-ának „előfinanszírozása”, egy helyszíni ellenőrzés, elért eredményeink és terveink összevetése, valamint a projektek értékeléséhez, és az eredmények fenntartásához kapcsolódó egyéb feladataink.***



**Céljaink megvalósulása után gondoskodni kell az eredmények fenntarthatóságáról is**

### ***Mik a projektzárással kapcsolatos legfőbb feladatok?***

1. A projekt zárása során a Kedvezményezett - számviteli és tevékenység oldalról is - a vállalt **célok és eredmények elérése igazolásával** lezárja a projektet. Az ún. naturális mutatók - eredmény-, hatás- és kimenet indikátorok - teljesülése mellett igazolnia kell, hogy a

támogatás felhasználása megfelelő és szabályos volt. Ügyelni kell arra, hogy 10 %-nál nagyobb eltérés ne legyen a vállalt és teljesített mutatók között. A szakmai beszámoló térjen ki az elért konkrét eredményekre. Itt érdemes megjegyezni, hogy a folyamat dokumentációi és a beszámoló adatai közötti teljes összhangnak kell lennie.

2. A projekt zárójelentés elfogadása a feltétele támogatási szerződésben rögzített **támogatási összeg utolsó 20%-a** (központi program esetében 5%) kifizetésének.
3. A projekt lezárását követő 90 napon belül a Kedvezményezetteknek be kell nyújtaniuk a korábbi Projekt Előrehaladási Jelentésekhez hasonló formátumú **zárójelentést**. Ennek az utolsó időszakra vonatkozó szakmai és pénzügyi beszámolók, valamint azok mellékletei mellett tartalmaznia kell a projekt végrehajtásának teljes időszakáról is információkat. Lényeges eleme ennek az időszaknak, hogy a projektzárás és zárójelentés benyújtása közötti időtartamra már nem számolható el menedzsment-, illetve működési költség. Továbbá az is fontos, hogy a szolgáltatások számlái – bár a teljesítésük a projektidőszakra tevődik – áthúzódnak az elszámolási időszakra. Itt is számítani lehet, és kell is a határidő elhúzóására. Ebben az időszakban különösen fontos a **stabil pénzügyi háttér, a finanszírozhatóság biztosítása**.
4. Az utolsó kifizetést megelőzően a támogatás folyósításában közreműködő szervezetek képviselői **helyszíni ellenőrzés** keretében vizsgálják meg, hogy a támogatás felhasználása a szabályoknak, illetve a támogatási szerződésben foglaltaknak megfelelően ment-e végbe.

A projekt zárása azt is jelenti, hogy a nyilvánosság megteremtésével a projekteredményeket összevetve a célokkal bemutatjuk. A bemutatásnak fontos kitérnie arra, hogy a projekt milyen térségi változás, hatás elérésére törekedett, milyen mértékben járult hozzá a foglalkoztatási, képzési, infrastrukturális feltételrendszer javulásához, milyen kapcsolódási pontok fedezhetőek föl a térségi, regionális fejlesztési programok relációjában.

### **Melyek a projektértékelés legfőbb céljai, szempontjai?**

A projekt értékelés főbb **céljai, szempontjai többszintűek lehetnek:**

- **A megvalósított projekt illeszkedése a szervezet fejlesztési stratégiájához** (Pl. A szolgáltatás milyen új elemekkel bővült? A fejlesztések mennyire épülnek egymásra? Van-e a projektnek folytatása tovább bővülő célokkal?)
- **A megvalósított projekt közvetlen és közvetett hatásának vizsgálata a helyi társadalomra** (Pl. Mennyivel nőtt a foglalkoztatotti létszám? Hány ember családja került kapcsolatba a megvalósított szolgáltatásokkal? Az iskola tanulói a fejlesztés révén jobb tanulmányi eredményeket értek el? Változott-e a munkaerőpiaci szerkezet? Mennyiben voltak helyesek a kitűzött célok a változás igényeihez?)
- **A megvalósított projekt illeszkedése a térségi és regionális fejlesztésekhez** (Pl. részévé vált-e a projekt eredménye a lokális szolgáltatásoknak? A megvalósító szervezet(ek) tartós együttműködő partnerségekké váltak? Az adott területen megvalósított projekteredmények generáltak-e további változást?)

#### **Az értékelés formái:**

- előzetes értékelés – felméri a projekt dokumentumait, konkrét várható eredményeinek realitását,
- közbenső értékelés – a folyamatok megfelelősége, a kitűzött célok megvalósulásának összevetése a tervekkel,
- utólagos értékelés – a projekt eredményeinek vizsgálata a kiváltott hatás áttekintése, összevetése a magasabb tervezési szintekkel

Az **utólagos értékelés** célja, hogy felmérjük a projekt sikerét. Utólagos, vagy összefoglaló értékelésre akkor kerül sor, amikor a projektet lezártuk, illetve elegendő idő telt el ahhoz, hogy a projekt hatása érezhetővé váljon. Az összefoglaló értékelés az alábbi alapvető kérdésekre ad választ:

- Sikeres volt-e a projekt? Melyek voltak az erősségei és gyengeségei?
- Milyen mértékben teljesítette a projekt az általános célkitűzéseket?
- Milyen haszna származott résztvevőknek (különösen képzési, foglalkoztatási projektek esetén) a projektből?
- Az eredmények igazolják-e a projekt költségeit?
- Lemásolható illetve átvihető-e más területekre a projekt?

### **Milyen nehézségek merülhetnek fel a projekt eredményei fenntartásának időszakában?**



A vonatkozó uniós szabályozásnak megfelelően a Kedvezményezetteknek vállalniuk kell, hogy a támogatásban részesített projekt eredményeit a lezárást követő **öt évig fenntartják**. Ennek intézményi, pénzügyi megvalósításáról a pályázat benyújtásakor kell nyilatkozni a Pályázónak.

(fenntarthatóság a projekttervezés során - bővebben ld. *Projektek tervezése* című kiadvány *Fenntarthatóság* fejezetében)

Mindez azt jelenti tehát, hogy ha a támogatás révén beindult egy képzési program, a tervezett indikátoroknak megfelelően legalább öt évig biztosítani kell a program folytatását, és a célcsoport felé történő hozzáférhetőségét.

A Kedvezményezettnek a projekt eredményeinek fenntartására vonatkozóan **évente projekt fenntartási jelentés** keretében kell beszámolnia az előírt kötelezettségeinek teljesítéséről. Ez jelenti a foglalkoztatásra, a technológiai fejlesztésre, a szolgáltatások fenntartására vonatkozó létszám, géppark, oktatási-képzési szolgáltatások, eljárások fenntartását, működtetését.



**A eredmények fenntartása további odafigyelést és erőfeszítéseket igényel**

A **foglalkoztatási típusú pályázatok** esetében erősen befolyásolja a fenntarthatóságot a munkaerőpiac szerkezetének változása, a foglalkoztatók piaci pozíciója. Az itt vállalt foglalkoztatási kötelezettséget a munkáltatókat alaposan felmérve szabad csak bevállalni. Korábban több olyan projekt is eredménytelenül teljesítette ezt a vállalását, mert a képzettség megszerzése után a munkavállalót nem addig és abban a munkakörben tudta a vállalkozó foglalkoztatni. Több olyan vállalkozó is adott együttműködésre vonatkozó nyilatkozatot, aki a későbbiek során elállt a foglalkoztatástól. A projekt fenntarthatóságát – a hátrányos helyzetűek foglalkoztatásával kapcsolatos programokban - jelentősen befolyásolja a szezonális (nyári-őszi idénymunkák), valamint a munkaerőpiaci változások, amelyek a foglalkoztatási és a szolgáltatási projekteket befolyásolhatják.

A Kedvezményezettek számos esetben hasonlóképpen jártak a **szociális típusú szolgáltatásbővítést** segítő pályázatok esetében. A hibás piaci pozicionálás és a változó jogszabályi környezet a szolgáltatások fenntarthatóságát jelentősen befolyásolja. Ez fokozottan érvényes a foglalkoztatást segítő szolgáltatások kiépítésekor.

A **HEFOP-célokkal összefüggő infrastruktúrafejlesztését** kitűző projektek esetében a választott technológia amortizációját célszerű figyelembe venni. Fokozottan érvényes ez az infokommunikációs eszközök beszerzésére. A Pályázónak, azért, hogy a fenntarthatóság biztosított legyen, a választott paramétereket már a tervezésnél – a pénzügyi lehetőségek számbavételével – a magasabb színvonalú termékek felé kell igazítani.

Az **oktatási pályázatok** tervezésekor gyakori hiba, hogy a pályázatban kért oktatástechnológiai, infrastrukturális igények nincsenek szinkronban a valóban szükséges feltételekkel. A tanulólétszám rövid, középtávú változásai nem mindég indokolják a fejlesztési célokat, s a partnerségi alapon létrehozott szolgáltatások, magas koordinációt igénylő együttműködések harmonizálása is sok helyen



nehézségeket okoz. Ezek helyes tervezésére, a valódi partnerségek kialakítására nagyobb gondot kell fordítani.

**Feladatok a projektzárás után:**

1. **projekt fenntartási jelentés** benyújtása, határideje az adott naptári évben megegyezik a projekt befejezésének dátumával (hónap, nap). ✓
2. a projekt teljes dokumentációjának, bizonylatainak eredeti és másolati példányait **2013. december 31-ig** meg kell őriznie és felszólítás esetén az ellenőrzést végző szervezetnek be kell mutatni. ✓
3. bárki számára **átlátható, áttekinthető nyilvántartás**. ✓

## **HEFOP projektvégrehajtáshoz kapcsolódó jogszabályok**

### Strukturális Alapok felhasználására vonatkozó EU jogszabályok

- 1260/1999/EK tanácsi rendelet a Strukturális Alapokra vonatkozó általános rendelkezésekről  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/ec/1260\\_1999%20SA%20általános.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/ec/1260_1999%20SA%20általános.pdf)
- 1685/2000/EK bizottsági rendelet a Strukturális Alapok által társfinanszírozott tevékenységek kiadásainak támogathatósága tekintetében az 1260/1999/EK tanácsi rendelet alkalmazásának részletes szabályairól  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/ec/1685\\_2000%20SA%20kiadások%20támogathatósága.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/ec/1685_2000%20SA%20kiadások%20támogathatósága.pdf)
- 145/2003/EK bizottsági rendelet a Strukturális Alapok által társfinanszírozott tevékenységek kiadásainak támogathatósága tekintetében az 1260/1999/EK tanácsi rendelet alkalmazásának részletes szabályairól szóló 1685/2000/EK bizottsági rendelet módosításáról  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/ec/1145\\_2003%201685%20módosítás.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/ec/1145_2003%201685%20módosítás.pdf)
- 1783/1999/EK európai parlamenti és tanácsi rendelet az Európai Regionális Fejlesztési Alapról  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/ec/1783\\_1999%20ERFA.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/ec/1783_1999%20ERFA.pdf)
- 1784/1999/EK európai parlamenti és tanácsi rendelet az Európai Szociális Alapról  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/ec/1784\\_1999%20ESZA.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/ec/1784_1999%20ESZA.pdf)
- 96/280/EK bizottsági ajánlás a kis- és középvállalkozások meghatározásával kapcsolatban (az EGT vonatkozásában használandó szöveg)  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/ec/96\\_280%20ajánlás%20-%20kkv.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/ec/96_280%20ajánlás%20-%20kkv.pdf)
- 68/2001/EK bizottsági rendelet az EK-Szerződés 87. és 88. cikkének a képzési támogatásokra való alkalmazásáról  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/ec/68\\_2001%20képzési%20támogatás%20.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/ec/68_2001%20képzési%20támogatás%20.pdf)
- A Bizottság 2001. március 2-i 438/2001/EK rendelete a strukturális alapok keretében nyújtott támogatások irányítási és ellenőrzési rendszerei tekintetében az 1260/1999/EK tanácsi rendelet végrehajtásának részletes szabályairól  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/ec/448\\_2001.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/ec/448_2001.pdf)
- A Bizottság 2001. március 2-i 448/2001/EK rendelete a strukturális alapok keretében nyújtott támogatások pénzügyi korrekciós eljárásai tekintetében az 1260/1999/EK tanácsi rendelet végrehajtása részletes szabályainak megállapításáról  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/ec/448\\_2001.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/ec/448_2001.pdf)
- 1159/2000/EK bizottsági rendelet a Strukturális Alapok által nyújtott támogatásokra vonatkozóan a tagállamok által végrehajtandó, a tájékoztatásra és a nyilvánosságra vonatkozó intézkedésekről  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/ec/1159\\_2000magyar.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/ec/1159_2000magyar.pdf)
- A Bizottság 70/2001/EK Rendelete (2001. január 12.) az EK-Szerződés 87. és 88. cikkének a kis- és középvállalkozásoknak nyújtott állami támogatásokra történő alkalmazásáról  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/ec/70\\_2001\\_EK.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/ec/70_2001_EK.pdf)
- A Bizottság 363/2004/EK Rendelete (2004. február 25.) az EK-Szerződés 87. és 88. cikkének a képzési támogatásokra való alkalmazásáról szóló 68/2001/EK rendelet módosításáról  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/ec/363\\_2004\\_EK.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/ec/363_2004_EK.pdf)
- A Bizottság 2003. május 6-i ajánlása a mikro-, kis- és középvállalkozások fogalmának meghatározásáról  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/ec/2003\\_361\\_EK\\_KKVdefHU.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/ec/2003_361_EK_KKVdefHU.pdf)
- A Bizottság 448/2004/EK rendelete (2004. március 10.) a strukturális alapok által társfinanszírozott tevékenységek kiadásainak támogathatósága tekintetében az 1260/1999/EK tanácsi rendelet alkalmazása részletes szabályainak megállapításáról szóló 1685/2000/EK rendelet módosításáról és az 1145/2003/EK rendelet hatályaon kívül helyzetéről  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/ec/448\\_2004\\_EK.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/ec/448_2004_EK.pdf)

### Fontosabb hazai jogszabályok

- 2003. évi CXXIX. törvény a közbeszerzésekről  
<http://net.jogtar.hu/jr/gen/getdoc.cgi?docid=a0300129.tv>
- 2000. évi C. törvény a számvitelről  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/2000\\_C%20számvitelrol.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/2000_C%20számvitelrol.pdf)

- 217/1998. (XII. 30.) Korm.rendelet az államháztartás működési rendjéről  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/217\\_1998Kormrend\\_mod.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/217_1998Kormrend_mod.pdf)
- 163/2001. (IX. 14.) Korm. rendelet a vállalkozásoknak nyújtott állami támogatások tilalma alóli mentességek egységes rendjéről  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/163\\_2001%20vatr.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/163_2001%20vatr.pdf)
- 124/2003. (VIII.15.) Korm. rendelet az Európai Unió által nyújtott egyes pénzügyi támogatások felhasználásával megvalósuló programok monitoring rendszerének kialakításáról  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/124\\_2003%20EU%20palyazatok%20monitoring.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/124_2003%20EU%20palyazatok%20monitoring.pdf)
- 1/2004. (I.5.) Korm. rendelet az Európai Unió strukturális alapjaiból és Kohéziós Alapjából származó támogatások felhasználásáért felelős intézményekről  
<http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/1-2004%20KORMANY%20RENDELET.pdf>
- 233/2003. (XII.16.) Korm. rendelet az Európai Unió Strukturális Alapjai és a Kohéziós Alap támogatásainak fogadásához kapcsolódó pénzügyi lebonyolítási, számviteli és ellenőrzési rendszerek kialakításáról  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/233\\_2003%20SA%20ellenorzes.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/233_2003%20SA%20ellenorzes.pdf)
- 12/2004. (VII.31.) TNM-FMM-GKM-KvVM-PM együttes rendelet az Európai Unió strukturális alapjaiban, valamint az ISPA/Kohéziós Alapjából származó támogatásokhoz kapcsolódó költségvetési előirányzatok felhasználásának egyes szabályairól szóló 1/2004.(II.16.) TNM-FMM-FVM-GKM-KvVM-PM együttes rendelet módosításáról  
<http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/12-2004%20TNM-FMM-FVM-GKM-KvVM-PM%20egyuttes%20rendelet.pdf>
- 14/2004. (VIII. 13.) TNM-GKM-FMM-FVM-PM együttes rendelet a strukturális alapok és a Kohéziós Alap felhasználásának általános eljárási szabályairól  
<http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/14-2004%20TNM-GKM-FMM-FVM-PM%20egyuttes%20rendelet.pdf>
- 1992. évi XXXVIII. Törvény az államháztartásról  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/1992\\_XXXVIII.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/1992_XXXVIII.pdf)
- 1/2004 (II.16.) TNM-FMM-FVM-GKM-KvVM-PM együttes rendelet az Európai Unió strukturális alapjaiból, valamint az ISPA/Kohéziós Alapjából származó támogatásokhoz kapcsolódó költségvetési előirányzatok felhasználásának egyes szabályairól  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/1-2004%20\(II%2016\)%20egyuttes%20rendelet.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/1-2004%20(II%2016)%20egyuttes%20rendelet.pdf)
- 360/2004. (XII. 26.) Korm. rendelet a Nemzeti Fejlesztési Terv operatív programjai, az EQUAL Közösségi Kezdeményezés program és a Kohéziós Alap projektek támogatásainak fogadásához kapcsolódó pénzügyi lebonyolítási, számviteli és ellenőrzési rendszerek kialakításáról  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/360\\_2004.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/360_2004.pdf)
- 1991. évi IV. Törvény a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/1991\\_IV.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/1991_IV.pdf)
- 64/2004. (IV. 15.) Korm. rendelet a területfejlesztés kedvezményezett térségeinek jegyzékéről  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/64\\_2004%20Komr%20rend.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/64_2004%20Komr%20rend.pdf)
- 7/2003. (I. 14.) Korm. rendelet a társadalmi-gazdasági és infrastrukturális szempontból elmaradott, illetve az országos átlagot jelentősen meghaladó munkanélküliséggel sújtott települések jegyzékéről  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/7\\_2003\\_KormRend.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/7_2003_KormRend.pdf)
- 1992. évi LXXIV. Törvény az Általános Forgalmi Adóról  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/1992\\_LXXIV.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/1992_LXXIV.pdf)
- 1992. évi XXII. Törvény a Munka Törvénykönyvéről  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/1992\\_XXII.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/1992_XXII.pdf)
- 1991. évi XLIX. Törvény a csődeljárásról, a felszámolási eljárásról és a végelszámolásról  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/1991\\_XLIX.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/1991_XLIX.pdf)
- 54/2005. (III. 26.) Korm. rendelet a Nemzeti Fejlesztési Terv operatív programjai és az EQUAL Közösségi Kezdeményezés Program esetében alkalmazandó biztosítékokkal kapcsolatos szabályokról  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/54\\_2005\\_mod2.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/54_2005_mod2.pdf)
- 55/2005. (III. 26.) Korm. rendelet a jogszabálysértő, nem rendeltetésszerű vagy szerződésellenes módon felhasznált európai uniós forrásokból származó és a kapcsolódó állami támogatások behajtásának eljárási rendjéről  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/55\\_2005Kormrend.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/55_2005Kormrend.pdf)
- 6/2005. (III. 23.) TNM-FMM-FVM-GKM-KvVM-PM-TNM együttes rendelet az Európai Unió strukturális alapjaiból, valamint Kohéziós Alapjából származó támogatásokhoz kapcsolódó költségvetési előirányzatok felhasználásának részletes szabályairól  
<http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/tamog/6-2005.pdf>

## A munkaerő-piacot és a szociális szférát érintő projektek megvalósításához kapcsolódó fontosabb jogszabályok

- 1993. évi III. törvény a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/szakmai/1993\\_III\[1\].pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/szakmai/1993_III[1].pdf)
- 2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/szakmai/2003\\_CXXV\[1\].pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/szakmai/2003_CXXV[1].pdf)
- A munkába járással összefüggő terhek csökkentését célzó támogatásokról, valamint a munkaerő-toborzás támogatásáról szóló 39/1998. (III. 4.) Korm. rendelet  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/szakmai/39\\_1998\\_korm\\_rend\[1\].pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/szakmai/39_1998_korm_rend[1].pdf)
- 1991. évi IV. törvény a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/szakmai/1991\\_IV%20%20foglalkoztatásról.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/szakmai/1991_IV%20%20foglalkoztatásról.pdf)
- 6/1996. (VII. 16.) MüM rendelet a foglalkoztatást elősegítő támogatásokról, valamint a Munkaerő-piaci Alapból foglalkoztatási válsághelyzetek kezelésére nyújtható támogatásról  
<http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/szakmai/6-1996%20MüM%20Rendelet%20a%20>
- 6/1996. (VII. 12.) IM rendelet a szabadságvesztés és az előzetes letartóztatás végrehajtásának szabályairól  
<http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/szakmai/6-1996%20MüM%20Rendelet%20a%20>
- 1997. évi CXXXIX. Törvény a menedékgjogról  
<http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/szakmai/1997.%20évi%20CXXXIX.%20törvény%20a%200menedékgjogról.pdf>
- 1998. évi XXVI. Törvény a fogyatékos személyek jogairól és esélyegyenlőségük biztosításáról  
<http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/szakmai/1998.%20évi%20XXVI.%20törvény%20a%20fogyatékos%20személyek%20jogairól%20és%20esélyegyenlőségük%20biztosításáról.pdf>
- 6/1996. (VII. 16.) MüM rendelet a foglalkoztatást elősegítő támogatásokról, valamint a Munkaerőpiaci Alapból foglalkoztatási válsághelyzetek kezelésére nyújtható támogatásról  
<http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/szakmai/1996.%206.%20IM%20rendelet%20a%20szabadságvesztés%20és%20az%20előzetes%20letartóztatás%20végrehajtásának%20szabályairól.pdf>
- 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/szakmai/2004\\_xxxiv.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/szakmai/2004_xxxiv.pdf)
- 3/2004. (II. 17.) OM-FMM együttes rendelet a szakképzési hozzájárulást a saját munkavállalói részére szervezett képzéssel teljesítő hozzájárulásra kötelezett költségei elszámolásának feltételeiről és az elszámolás szabályairól  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/szakmai/3\\_2004%20OM-FMM.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/szakmai/3_2004%20OM-FMM.pdf)
- 1/2000. (I.7) SzCsM rendelet a személyes gondoskodást nyújtó szociális intézmények szakmai feladatairól és működési feltételeiről  
[http://www.strapi.hu/eum/strapi.head.page?pid=DA\\_38047](http://www.strapi.hu/eum/strapi.head.page?pid=DA_38047)
- 15/1998. (IV.30.) NM rendelet a személyes gondoskodást nyújtó gyermekjóléti, gyermekvédelmi intézmények, valamint személyek szakmai feladatairól és működésük feltételeiről  
[http://www.strapi.hu/eum/strapi.head.page?pid=DA\\_38047](http://www.strapi.hu/eum/strapi.head.page?pid=DA_38047)
- 29/2003. (V.20.) ESzCsM rendelet a helyettes szülők, a nevelőszülők, a családi napközis működtetők képzésének szakmai és vizsgakövetelményeiről, valamint az örökbefogadás előtti tanácsadásról és felkészítő tanfolyamról  
[http://www.strapi.hu/eum/strapi.head.page?pid=DA\\_38047](http://www.strapi.hu/eum/strapi.head.page?pid=DA_38047)
- 188/1999. (XII.16.) Korm. rend. a személyes gondoskodást nyújtó szociális intézmény és falugondnoki szolgálat működésének engedélyezéséről, továbbá a szociális vállalkozás engedélyezéséről  
[http://www.strapi.hu/eum/strapi.head.page?pid=DA\\_38047m](http://www.strapi.hu/eum/strapi.head.page?pid=DA_38047m)
- 259/2002. (XII.18.) Korm. rend. a gyermekjóléti és gyermekvédelmi szolgáltatótevékenység engedélyezéséről, valamint a gyermekjóléti és gyermekvédelmi vállalkozói engedélyről  
[http://www.strapi.hu/eum/strapi.head.page?pid=DA\\_38047](http://www.strapi.hu/eum/strapi.head.page?pid=DA_38047)
- 1997. évi XXXI. törvény a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról  
[http://www.strapi.hu/eum/strapi.head.page?pid=DA\\_38047](http://www.strapi.hu/eum/strapi.head.page?pid=DA_38047)
- 9/2000. (VIII.4.) SzCsM rendelet a személyes gondoskodást végző személyek továbbképzéséről és a szociális szakvizsgáról  
[http://www.strapi.hu/eum/strapi.head.page?pid=DA\\_38047](http://www.strapi.hu/eum/strapi.head.page?pid=DA_38047)

## Az oktatási rendszer fejlesztését célzó projektek megvalósításához kapcsolódó fontosabb jogszabályok

- 2005. évi CXXXIX. törvény a felsőoktatásról  
[http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=a0500139.tv](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=a0500139.tv)
- A felsőoktatás fejlesztési céljairól szóló 101/2001.(XII.21.)OGY határozat
- A közoktatásról szóló többször módosított 1993. évi LXXIX. Törvény  
[http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=99300079.TV](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99300079.TV)
- 2001. évi CI. törvény a felnőttképzésről  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/szakmai/2001\\_CI%20felnottkepzes.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/szakmai/2001_CI%20felnottkepzes.pdf)
- A szakképzésről szóló többször módosított 1993. évi LXXVI. törvény  
[http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=99300076.TV](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99300076.TV)
- Az Országos képzési jegyzékről szóló többször módosított 7/1993.(XII. 30.)MüM rendelet  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/szakmai/7\\_1993.rtf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/szakmai/7_1993.rtf)
- 45/1999. OM rendelet a szakképzés megkezdésének és folytatásának feltételeiről  
[http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=a0500139.tv](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=a0500139.tv)
- 48/2001. OM rendelet a felnőttképzést folytató intézmények nyilvántartásba vételének részletes szabályairól  
[http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/szakmai/48\\_2001%20om.pdf](http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/szakmai/48_2001%20om.pdf)
- Az iskolai rendszerű szakképzésben résztvevő tanulók juttatásairól szóló 4/2002.(II.26.) OM rendelet  
<http://www.om.hu/main.php?folderID=675&articleID=2845&ctag=articlelist&iid=1>
- Az akkreditált iskolai rendszerű felsőfokú szakképzésről szóló módosított 45/1997. (III. 12.) Kormányrendelet  
<http://net.jogtar.hu/jr/gen/getdoc.cgi?docid=99700045.kor>
- A szakmai vizsgáztatás általános szabályairól és eljárási rendjéről szóló módosított 26/2001. (VII.27.) OM-rendelet  
[http://www.om.hu/letolt/szakke/ujhonlap/ujh\\_szakke\\_rend3.pdf](http://www.om.hu/letolt/szakke/ujhonlap/ujh_szakke_rend3.pdf)
- A szakképzési hozzájárulásról és a szakképzés fejlesztésének támogatásáról szóló 2003. LXXXVI. törvény és a végrehajtási rendelet: 3/2004.(II. 17.) OM-FMM rendelet  
[http://www.om.hu/letolt/szakke/3\\_2004\\_om\\_fmm\\_egyuttas\\_rendelet.pdf](http://www.om.hu/letolt/szakke/3_2004_om_fmm_egyuttas_rendelet.pdf)



## Interneten elérhető segédletek, útmutatók, hasznos linkek

### Arculat, tájékoztatás, kommunikációs tevékenységek

- A Nemzeti Fejlesztési Terv új arculata – [www.nfh.hu](http://www.nfh.hu)
- Értékünk az ember - Humánerőforrás-fejlesztési Operatív Program - Grafikai és tipográfiai használati útmutató nyomdai munkák elkészítéséhez – [www.hefop.hu](http://www.hefop.hu)
- Logók, minták – [www.hefop.hu](http://www.hefop.hu)

### Pénzügyi megvalósítás

- ERFA pénzügyi útmutató – [www.hefop.hu](http://www.hefop.hu)
- ESZA pénzügyi útmutató – [www.hefop.hu](http://www.hefop.hu)
- Útmutató az EU alapokból támogatásban részesülők áfa-megítéléséhez – [www.nfh.hu](http://www.nfh.hu)
- Útmutató az EU alapokból támogatásban részesülők áfa-megítéléséhez – [www.nfh.hu](http://www.nfh.hu)

### Műszaki tervezés

- Tervezési Segédlet az akadálymentes épített környezet megvalósításához – [www.strapi.hu](http://www.strapi.hu)

### Közbeszerzés

- Útmutató a kedvezményezettek részére a Strukturális Alapokból és a Kohéziós Alapból származó támogatásokból megvalósított közbeszerzésekre vonatkozó szabályokról – [www.nfh.hu](http://www.nfh.hu)

### Horizontális politikák

- Esélyegyenlőségi Útmutató – [www.nfh.hu](http://www.nfh.hu)
- Környezeti Fenntarthatósági Útmutató – [www.nfh.hu](http://www.nfh.hu)

# Fogalomtár

## **Cselekvési és ütemterv**

A terv tartalmazza a projekt megvalósításának fő lépéseit. A tevékenységcsoportok leírásához hozzárendeli a megvalósítás szükséges időkereteit.

## **Előleg**

Az előleg, a projekt megkezdésekor - kormányrendelet által szabályozott kedvezményezett kör számára - igénybe vehető támogatási összeg, ennek aránya a teljes támogatás 25%-a, de nem haladhatja meg a 300 Mft-ot (kivéve a központi programokat).

## **Európai Szociális Alap - ESZA**

1960-ban jött létre, célja a foglalkoztatottság elősegítése, a foglalkoztatottak térbeli és szakmai mobilitásának megteremtése. Az EU-nak nincsen szociálpolitikája, csak úgynevezett "szociális dimenziója", amely passzív helyett aktív szociális intézkedésekre támaszkodik. Az ESZA a szakképzésre és a munkaerőpiacra fókuszál. Támogatja a munkaerő-piaci hozzáférést, az egyenlő esélyek megteremtését, a munkahelyteremtést és a képzést.

## **Európai Regionális Fejlesztési Alap - ERFA**

1975-ben jött létre, célja a Közösségen belüli alapvető regionális egyenlőtlenségek csökkentéséhez történő hozzájárulás. Támogatja a termelő beruházásokat, az infrastrukturális fejlesztéseket és átalakítást, a helyi kezdeményezéseket, a kis és középvállalkozásokat, az ún. Transz-európai Közlekedési Hálózatokat, a kutatás-fejlesztést, valamint az erősen fejletlen területeken a közegészségügy és a közoktatás területét.

## **Fenntartási kötelezettség**

A vonatkozó uniós szabályozásnak megfelelően a Kedvezményezetteknek vállalniuk kell, hogy a támogatásban részesített projekt eredményeit, a lezárást követő öt évig fenntartják. Ennek intézményi, pénzügyi megvalósításáról a pályázat benyújtásakor kell nyilatkoznia a Pályázónak. Mindez azt jelenti tehát, hogyha a támogatás révén beindult egy képzési program, a tervezett indikátoroknak megfelelően legalább öt évig biztosítani kell a program folytatását és a célcsoport felé történő hozzáférhetőségét.

## **Indikátor**

Az indikátorok(mutató), olyan jelzőszámok, amelynek segítségével egy célkitűzés konkrét megvalósulásának adott szintjét lehet szemléltetni. Az indikátor leírja a felhasznált erőforrást, egy elért hatást, egy minőségi szintet, megvalósult beruházáselemet.

## **Köztes kifizetés**

A Kedvezményezettek által a projekt-előrehaladási jelentés részeként benyújtott és elfogadott számlák, egyéb számviteli bizonylatok ellenértékének utólagos megtérítése.

## **Monitoring**

A projekt céljának megvalósulására vonatkozó folyamatos és módszeres adatgyűjtés és nyomonkövetés. A monitoring tevékenység lehet külső – a KSZ-ek részvételével – és belső a menedzsment közreműködésével. A kitűzött célokat veti össze a megvalósulás folyamatával.

## **Partnerség**

A támogatási programok terminológiájában így nevezik az egy-egy tenderre közösen pályázó célcsoportokat. A partnerség résztvevői lehetnek támogatásban részesülő és támogatásban nem részesülő együttműködő partnerek. Utóbbi esetben az együttműködés alapja az egymás tevékenységét erősítő hatás. A csoport egyik tagját a többiek vezetőjének kell kijelölni.

## **Projekt Előrehaladási Jelentés**

A (Fő)Kedvezményezett a támogatási szerződésben meghatározott időpontokban, 3 havonta (kivéve, ha az a Támogatási Szerződésben másként szerepel), tevékenységét és pénzügyi

kifizetéseit felölelő PEJ formadokumentumát és mellékleteit (közösen PEJ) a kitöltési útmutatóban ismertetett példányszámban és formában nyújtja be. Ennek elfogadása feltétele a további támogatás folyósításának.

### **Projektmenedzsment**

Az adott projekt lebonyolításáért felelős csapat. A projektvezető a teljes megvalósítási folyamat egyszemélyi felelőse. Munkáját a projektmenedzsment teamben a pénzügyi vezető, valamint bizonyos esetekben (infrastrukturális projektek esetében) műszaki vezető segíti. Természetesen a kulcsszemélyzet tovább bővíthető (bizonyos projektek esetében bővítendő, képzési programok esetében érdemes oktatási-szakmai vezetőt kiválasztani, aki felelős a projekt szakmailag megalapozott végrehajtásáért.

### **Projektzáró jelentés**

A projekt befejezését követő legfeljebb 90 napon belül kell a Kedvezményezettnek benyújtania. Amennyiben az adott projekt hossza úgy alakul, hogy az utolsó PEJ és a záró jelentés beadása közötti időszak kevesebb, mint három hónap, erről - az utolsó elszámolási időszak vége és a projekt befejezése közti - töredék időszakra a Kedvezményezett a projekt záró jelentés keretében számol el.

### **Támogatási szerződés**

A támogatási szerződés a HEFOP és EQUAL Irányító Hatóság és a Pályázó (a későbbi Kedvezményezett), illetve a pályázó konzorcium közötti megállapodás, amely a Kedvezményezett(ek) számára tartalmazza a támogatás felhasználásának ütemezését, az elszámolások rendjét és esetleges szankcióit. Részletesen szabályozza a felhasználás körülményeit, az esetleges szerződésmódosítás feltételeit, a monitoringhoz és ellenőrzéshez kapcsolódó előírásokat.

### **Végső kifizetés**

Az elfogadott projekt záró jelentés elfogadása után a támogatási szerződésben rögzített támogatási összeg utolsó 20%-nak, központi program esetében 5%-nak a kifizetése.

### [Rövidítések jegyzéke](#)

**ERFA** - Európai Regionális Fejlesztési Alap

**ESZA** - Európai Szociális Alap

**FH** - Foglalkoztatási Hivatal

**HEFOP** - Humánerőforrás-fejlesztési Operatív Program

HEFOP IH - Humánerőforrás-fejlesztési Operatív Program és EQUAL Program Irányító Hatóság

**IH** - Irányító Hatóság

**KSZ** - Közreműködő szervezet

**MÁK** - Magyar Államkincstár

**PEJ** - Projekt Előrehaladási Jelentés

