

HEFOP Projekt támogatási Füzetek



PROJEKTEK TERVEZÉSE

Bevezetés

Az EU csatlakozással megnyíló pályázatok új logikát, rendszert és új struktúrát hoztak a projekttervezés módszertanába. A pályázó szervezeteknek, a potenciális kedvezményezetteknek olyan fogalmakkal és olyan új módszerekkel kellett megismerkedni, mint a *logikai keretmátrix*, a *SWOT analízis*, a *horizontális szempontok*, a *szinergia*, vagy a *multiplikáció*. Az új fogalmakkal és a mögöttük lévő tartalmakkal az elmúlt években igen nagy mennyiségű szakirodalom, tankönyv és útmutató foglalkozott. Sajnos azonban ezek a kiadványok sokszor a projekttervezés elméleti alapjait mutatják be részletesen, kevés gyakorlati ismeretet, tapasztalatot, „életből vett” példákat tartalmaznak. Így kevésbé tűntek alkalmasnak arra, hogy a támogatások felhasználására pályázó szervezetek számára konkrét kérdések megoldásában segítséget nyújtsanak. Az egyes pályázati felhívásokhoz kapcsolódó útmutatók (jellegükből és a terjedelmi korlátokból adódóan) szintén nem adnak választ bizonyos alapvető kérdésekre, melyeket általános ismeretnek tekintenek és nem céljuk a projekttervezés elősegítése sem. A pályázati dokumentációval szemben, amely elsődlegesen a pályázati program elvárásaira és az egyes intézkedésekhez tartozó pályázati kiírás konkrét szabályrendszerére koncentrál, jelen Projekt támogatási füzet a pályázati program alapjául szolgáló projekt színvonalas kidolgozásához kíván segítséget nyújtani.

HEFOP támogatás a projekttervezés során

Segítség az előkészítéshez

A Humán erőforrás- fejlesztési Operatív Program (HEFOP) stratégiai célkitűzései a foglalkoztatás, az oktatás, a szakképzés, a szociális szolgáltatások és az egészségügyi ellátás fejlesztésének - más programokkal összehangolt - támogatásán keresztül érvényesülnek.

Mik a HEFOP átfogó céljai és ezek forrásai? – www.hefop.hu

- a foglalkoztatási szint emelése, azaz minél több ember dolgozzon,
- a gazdaság igényeinek megfelelő képzéssel növelni az emberek versenyképességét a munkaerőpiacon,
- elősegíteni a társadalmi beilleszkedést.

A Strukturális Alapok közül a **HEFOP** elsődlegesen az **Európai Szociális Alap** (ESZA) támogatásaira épül, amit az **Európai Regionális Fejlesztési Alap** (ERFA) forrásai is

kiegészítenek a humánerőforrás-fejlesztést támogató infrastruktúra fejlesztését támogatva.

HEFOP prioritások és intézkedések, ezek forrásai

Aktív munkaerő-piaci politikák támogatása	Társadalmi kirekesztés elleni küzdelem a munkaerőpiacra történő belépés segítségével	Az egész életen át tartó tanulás támogatása és az alkalmazkodóképesség fejlesztése	Oktatási, szociális és egészségügyi infrastruktúra fejlesztése
A munkanélküliség megelőzése és kezelése Forrás: ESZA	Hátrányos helyzetű tanulók esély-egyenlőségének biztosítása az oktatási rendszerben Forrás: ESZA	Egész életen át tartó tanuláshoz szükséges készségek és képességek fejlesztése Forrás: ESZA	Az oktatás és képzés infrastruktúrájának fejlesztése Forrás: ERFA
A foglalkoztatási szolgálat fejlesztése Forrás: ESZA	A társadalmi befogadás előmozdítása a szociális területen dolgozó szakemberek képzésével Forrás: ESZA	A szakképzés tartalmi, módszertani és szerkezeti fejlesztése Forrás: ESZA	A társadalmi befogadást támogató szolgáltatások infrastrukturális fejlesztése Forrás: ERFA
A nők munkaerőpiacra való visszatérésének segítése Forrás: ESZA	Hátrányos helyzetű emberek, köztük a romák foglalkoztathatóságának javítása Forrás: ESZA	A felsőoktatás szerkezetének és tartalmának fejlesztése Forrás: ESZA	Egészségügyi infrastruktúra fejlesztése az elmaradott régiókban Forrás: ERFA
		A munkahely-teremtéshez és a vállalkozói készségek fejlesztéséhez kapcsolódó képzések Forrás: ESZA	Egészségügyi IT-fejlesztés az elmaradott régiókban Forrás: ERFA
		A felnőttképzés rendszerének fejlesztése Forrás: ESZA	

Mely intézmények vesznek részt a HEFOP projektek előkészítő szakaszában?

Irányító Hatóság (HEFOP IH) feladatai a projekt tervezés során:

- irányítja a HEFOP végrehajtását a közreműködő szervezetek bevonásával;
- tervezési, programozási dokumentumok elkészítése;
- irányítja a HEFOP egészére vonatkozó tájékoztatási feladatokat.

Közreműködő Szervezetek (KSZ) feladatai (az Irányító Hatóság szakmai felügyeletével):

- pályázati felhívás megjelentetése;
- pályázati kiírásokra vonatkozó tájékoztatási feladatok végrehajtása;
- kapcsolattartás a pályázókkal;
- beérkező pályázatok iktatása, regisztrációja, (formai és szakmai) értékelés lebonyolítása.

A projektek előkészítő szakaszában feladatokat ellátó **közreműködő szervezetek**:

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

(A HEFOP IH és közreműködő szervezetek feladatai a projektmegvalósításban - bővebben ld. [Támogatott projektek megvalósítása](#) című kiadvány HEFOP intézmény- és szabályrendszer fejezetben)

Mi a célja a projekttámogatási rendszernek?

A pályázók számára a projektek tervezése, fejlesztése időszakában a pályázató szervezetek részéről nyújtott átfogó és komplex szakmai támogatást, segítséget

nevezzük **projekttámogatási rendszernek**, amely több elemből állhat: információs napok, szórólapok, ügyfélszolgálat (bővebben ld. www.hefop.hu).

Jelen kiadvány része a Humán erőforrás-fejlesztés Operatív Program (HEFOP) projekttámogatási rendszerének. Fő célja, hogy **elősegítse a pályázó szervezetek projektervezési tevékenységét**, munkájukat gyakorlati tanácsokkal segítse és

FONTOS! – a projekttámogatási füzet használata

Jelen kiadvány nem pótolja az egyes pályázati felhívások, pályázati útmutatók, illetve egyéb szakmai útmutatók áttekintését, pusztán azok kiegészítésére szolgál, azok hatékony gyakorlati alkalmazását segíti elő.

életszerű projektpéldákon keresztül mutassa be azon elvek és módszerek érvényesülését, melyek az elmélet szintjén magától értetődőnek, egyszerűnek és könnyen megragadhatónak látszanak, azonban gyakorlati alkalmazásuk sok problémát jelent az egyes konkrét projektek előkészítésekor, tervezésekor.

Mi a Projekttámogatási Füzet célja?

A kiadvány célja elsősorban a projekteket előkészítő, pályázatot benyújtó intézmények és szervezetek gyakorlati tanácsokkal történő ellátása a tervezés 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:

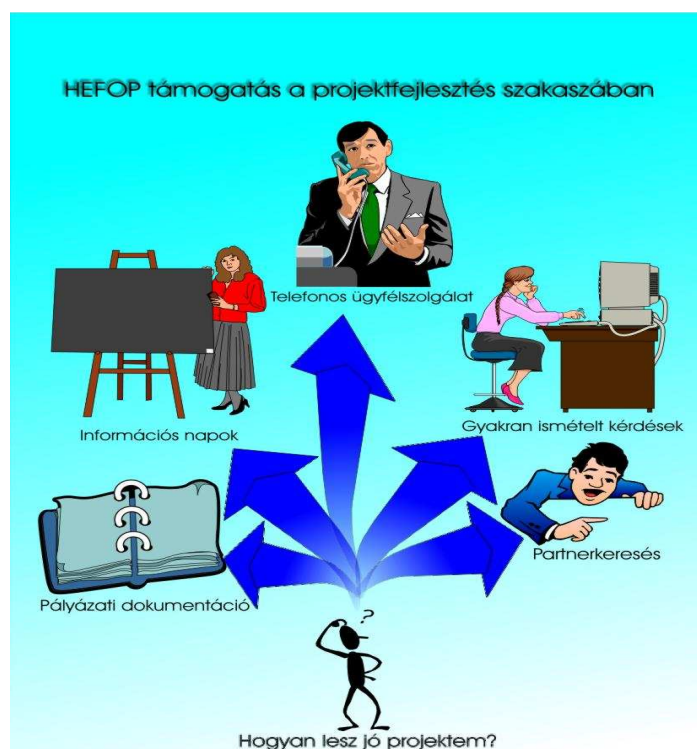
- projektervezési és végrehajtási útmutató: „road-map” (www.hefop.hu);
- jelen kiadványhoz hasonló segédlet a projekt megvalósításhoz;
- egy-egy mintaprojekt bemutatása esettanulmányok formájában az oktatás, a szociális szféra, valamint a foglalkoztatás és az egészségügy területéről.

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 **projekt-megvalósítást bemutató füzet** használata;
- a kiválasztott projekteket bemutató **esettanulmányokból** a projektek megvalósításával kapcsolatos tapasztalatok, megoldások közül néhányat keretes részben is kiemeltünk.

Hogyan épül fel a Projekttámogatási füzet?

A kiadvány tartalma illeszkedik a projektervezés időbeli ciklusához: az egyes megvalósítandó feladatokat és az ezekhez kapcsolódó speciális módszereket és fogalmakat időrendi sorrendben mutatja be, lépésről lépésre kísérve a projektervezési folyamatot. A rövid elméleti megalapozást követően az egyes módszerek lényegét és struktúráját konkrét példákon keresztül járjuk körül, kitérve azokra az általános hibákra, félreértésekre, melyekkel a tapasztalatok szerint a pályázó szervezetek és a pályázatírók a leggyakrabban szembesülnek az egyes projektek előkészítése során.



Milyen további segítséget nyújt a HEFOP intézményrendszere a projektek tervezése során?

- **beharangozó, szakmai összefoglaló:** a pályázati kiírásokról készülő beharangozó, szakmai összefoglaló a kiírás előtt megjelenő rövid áttekintés a meghirdetésre kerülő pályázati felhívásról. A magas színvonalú projektek megfelelő előkészítéséhez – különösen egy-egy nagyobb egészségügyi vagy oktatási, szociális infrastruktúra-fejlesztés esetén – nem elég a meghirdetés és a beadás között szokásos 90 nap. A beharangozó, szakmai összefoglaló célja, hogy az érdeklődők számára a megfelelő információk biztosításával növelje a felkészülésre, projekt kidolgozásra jutó időt;

FONTOS! – a beharangozó csak előzetes tájékoztató

A szakmai összefoglalóban, beharangozóban közölt információk kizárólag tájékoztatási feladatokat látnak el, a pályázati felhívás hivatalos megjelenéséig még változhatnak a kiírás feltételei.

- **a pályázati felhívás megjelentetése:** egy-egy új pályázat megjelenésekor a pályázni szándékozók és a pályáztatást végző szervezetek közös érdeke, hogy az adott kiírásra vonatkozó információ eljusson minden potenciális pályázóhoz. A megjelenő pályázati kiírásokról a kiírás napján legalább két országos napilapban hirdetés jelenik meg, ettől az időponttól a teljes pályázati dokumentáció letölthető formátumban is elérhetővé válik az érintett Közreműködő Szervezet, valamint egyéb kormányzati szervek honlapján is;
- **információs napok:** a Közreműködő Szervezetek a pályázat beadási határidők előtt információs napokat szerveznek, amelyen bemutatásra kerülnek a pályázati kiírás legfontosabb elemei, valamint lehetőség van ezekkel kapcsolatos kérdések megválaszolására is. Érdemes elmenni egy-egy információs napra, mert ezek interaktív jellege hozzájárulhat egy-egy pályázat céljainak, szabályrendszerének helyes és pontos értelmezéséhez, ami döntő lehet egy-egy benyújtott pályázat későbbi sikere szempontjából;
- **GYIK (Gyakran Ismételt Kérdések):** a pályáztatást végző Közreműködő Szervezet honlapján található rovat, amely a pályázati kiírással kapcsolatos kérdéseket és a Közreműködő Szervezet hivatalos válaszait tartalmazza. Bővebben www.hefop.hu;
- **ügyfélszolgálat:** a beadási határidőt megelőzően a pályázók részére a Közreműködő Szervezetek által biztosított személyes, telefonos és on-line (e-mail) ügyfélszolgálat áll rendelkezésre, amely az adott pályázati kiírás értelmezésében, pontosításában nyújt segítséget;

FONTOS! – az ügyfélszolgálat feladata

Az ügyfélszolgálaton csak a pályázati kiírásban is szereplő információkkal kapcsolatban kérhető felvilágosítás, a pályázatok dokumentumok kitöltésének tartalmi, módszertani vonatkozásairól a Közreműködő Szervezetek nem adnak információt.

- **szórólapok:** a Közreműködő Szervezetek által szervezett információs napokon, egyéb rendezvényeken kiosztott szórólapok célja, hogy minél több érdeklődőhöz eljussanak a pályázati lehetőségről szóló – és az ahhoz kapcsolódó – információk.

Szervezeti felkészülés

Amit ma megtehetsz...

Sokan úgy tartják, hogy egy sikeres projekthez, illetve pályázathoz két dolog szükséges: fejlesztési célkitűzés és megfelelő pályázati lehetőség. A tapasztalatok szerint azonban e kettő feltételhez egy harmadikra is szükség

van: megfelelő pályázóra vagy pályázókra. Egy magas színvonalú projekt kidolgozása, egy igényes pályázati anyag összeállítása, vagy magának a projektnek a lebonyolítása csak az erre felkészült szervezetek számára lehet sikeres.

Miért fontos a szervezeti háttér?

Ahhoz, hogy pályázati támogatáshoz jussunk nem szabad megelégedni azzal, hogy kidolgozunk egy jó projektet. Mind a projektfejlesztés, mind a pályázatkészítés során arra kell törekednünk, hogy a mi projekttervünk/pályázatunk a lehető legjobb legyen, azaz a pályázati kiírásban szereplő elvárásoknak mindenben maximálisan feleljünk meg. Ez viszonylag rövid – HEFOP pályázatok esetében többnyire 60-90 nap – idő alatt igen hatékony és magas színvonalú munkavégzést, teljesítményt követel meg, amelyet csak megfelelően felkészült szervezeti háttérrel valósíthatunk meg. Mindezen feladatok elvégzése már jóval egy-egy projekt előkészítése vagy a pályázati írás előtt megvalósítható, így több időnk jut a projekt kidolgozására, a pályázat elkészítésére.

Mik a sikeres pályázati munkát támogató szervezeti felkészülés legfőbb feladatai?

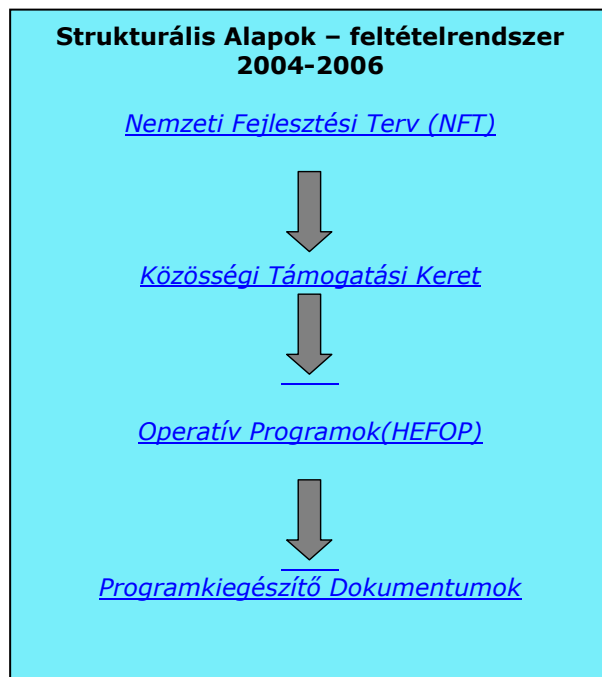
1. Pályázatközpontú fejlesztési stratégia: ha egyes tevékenységeinkhez külső, pályázati támogatást kívánunk igénybe venni, érdemes utánanézni, a mi területünkön milyen fejlesztési célra milyen pályázati támogatások várhatók. Ezek sok esetben már egy-egy tervezési ciklus (2004-2006; 2007-2013) kezdetén nyilvánosságra kerülő operatív programokból, egyéb dokumentumokból kiolvashatók.

Így például, ha 2004-ben egy hazai szakközépiskola, amelyik fejlesztésekben gondolkodott, elolvasta figyelmesen a HEFOP-ot, időben elkezdhetett partnereket keresni, hiszen a programdokumentumban szerepel a Térségi Integrált Szakképző Központok létrehozására vonatkozó HEFOP prioritás.

Tevékenységünk tervezésekor, fejlesztési stratégiánk kidolgozásakor tehát kísérjük figyelemmel a már meglévő **programozási és fejlesztési dokumentumokat** (ezek megtalálhatók a www.hefop.hu; vagy www.nfh.hu oldalakon), és ha találunk közös pontokat, irányokat, igazítsuk hozzá fejlesztési célkitűzéseinket a dokumentumokban megfogalmazottakhoz. Mindez azt is jelenti, hogy csak olyan projekteket, pályázatokat „vállaljunk be”, amik szervesen illeszkednek a szervezet profiljához, fejlesztési célkitűzéseseihez. Tapasztalatok szerint minél távolabb esik ez a kettő egymástól, annál kisebb a sikeres pályázat valószínűsége.

Ne feledkezzünk meg arról, hogy fejlesztési elképzeléseink, projektjeink nem csak pályázati úton valósíthatók meg, a forrásszerzésnek számos egyéb módja is van. Kombináljuk a különböző forrásszerzési technikákat, és abban az esetben nyújtunk be pályázatot, ha ez tűnik a legmegfelelőbb megoldásnak terveink megvalósításához.

Készíthetünk ún. veszteségtérképet vagy problémakatalógust is, amely számba veszi azokat a fejlesztési szükségleteket, amelyeken javítani akarunk. Például egy iskola esetében lehet ilyen az épületek állapota, a számítógéppark amortizációja, a pedagógusok nem megfelelő felkészültsége speciális területeken (integrált oktatás, kompetencia központú képzés stb.).



A HEFOP projektekhez kapcsolódó legfontosabb programozási és fejlesztési

„A mi sikerünknek szerintem az egyik kulcsa, hogy most valóban tudtunk megfelelő időt hagyni a projekt tervezésére, előkészítésére. 2004 év végén jelentek meg a HEFOP Programkiegészítő dokumentumok, amiből már lehetett látni, hogy lesz egy ilyen pályázati kiírás, amelyik felsőoktatási intézmények infrastruktúra fejlesztését támogatja. Így mikor megérkezett a támogatási döntésről az értesítés, már másnap kértük a projekt indításának engedélyezését és szinte azonnal elindítottuk a közbeszerzési eljárást.
(Esettanulmány részlet: Budapesti Kommunikációs Főiskola infrastrukturális fejlesztése – HEFOP 4.1.2.)”

dokumentumok

2. Intézményi humán és tárgyi erőforrások felmérése: szinte minden projekt tervezésekor szempont, vagy minden pályázatban szükséges bemutatni, hogy a megvalósítandó projekthez képest „mink van”: azaz rendelkezünk-e megfelelő szakértelemmel, tapasztalattal, infrastrukturális fejlesztéshez milyen eszközök állnak már rendelkezésre. Ezeket érdemes számba venni, pontos "leltárt", katasztert készíteni. Akiról úgy gondoljuk, hogy szükség lehet rá egy-egy projekt esetén (pl. pénzügyi vezető, műszaki vezető, informatikus, képzések esetében pedagógusok, pályázati munkatársak) töltsünk ki vele már most egy HEFOP önéletrajz mintát (megtalálható bármely pályázati kiírás mellékletei között), hogy később már ez se jelentsen problémát. Több tízmilliós pályázatot lehetőleg főállású, projektvezetési ismeretekkel rendelkező személyzettel valósítsunk meg. Önkormányzatok esetén különösen ügyelni kell erre.

3. Pályázati felelős: legalább egy munkatársat bízunk meg a pályázati feladatok koordinálásával. Nagyobb szervezetek (egészségügyi, felsőoktatási intézmények, nagyobb települések önkormányzatai) esetében egy pályázati csoport létrehozása is indokolt lehet, kisebb szervezetek esetében egy-egy munkatárs (rész)feladata kell, hogy legyen a pályázatok figyelése, írása, lebonyolítása. Ezeknek a pályázati referenseknek megfelelő képzést kell biztosítani, és a hatékonyság érdekében célszerű közvetlenül a vezetőnek alárendelni a munkájukat. Számos előnye – és ugyanakkor hátránya is - lehet egy-egy külső pályázatiíró, vállalkozás bevonásának, ezeket mindig mérlegeljük, mielőtt

döntést hozunk. Ha úgy döntünk, hogy külső pályázatíróat vonunk be, akkor is szükség van a pályázó szervezet részéről egy pályázati koordinátorra, kapcsolattartóra.

Külső pályázatíró bevonása

Előnyök	Hátrányok
nagyfokú szakértelem, tapasztalat (erről győződünk meg előzetesen, pl. eddigi referenciák hasonló szakterületen)	nehezebben látja át a pályázó céljait, érdekeit
naprakész tájékozottság	korlátozott részvétel a pályázat elkészítésében, lebonyolításában
rugalmasság, további szakértők bevonásának lehetősége	esetleges bizalmatlanság a munkatársak részéről, vezetői szándék korlátozott hatása

„Ha nem működünk együtt külső tanácsadó céggel, valószínűleg nem értesültünk volna arról, hogy a pályázati dokumentációban a beadás előtt néhány nappal változás történt. Mi ezt nem kísértük naponta figyelemmel, szemben a tanácsadóinkkal. (...) Ugyanakkor hiába dolgoznak a pályázaton külső tanácsadók, ettől függetlenül a pályázó részéről a kidolgozásban résztvevő munkatársaknak tüzetesen át kell tanulmányozniuk a pályázati kiírást, a hatékony projektfejlesztéshez, egyes döntések meghozatalához pontos ismeretekkel kell rendelkezniük a pályázati feltételeket illetően is.”

(Esettanulmány részlet: Dombóvári Szent Lukács Egészségügyi Kht.: Egészségügyi infrastruktúra fejlesztése – HEFOP 4.3.)

4. Munkatársak felkészítése, képzése: nemcsak a pályázati munkatárs(ak) felkészítése fontos, hiszen a projektfejlesztés, vagy a megvalósítás folyamatában más munkatársak (pl. pénzügyi, műszaki, informatikai stb.) részvétele is szükséges lehet. Az együttműködés hatékonyabb, ha minden érintett munkatárs „alapszinten beszél a közös nyelvet”, azaz rendelkezik rövidebb kurzuson elsajátítható pályázati ismeretekkel, beleértve a szervezet vezetőjét is, akinek a döntéshozatalban jöhet jól némi ismeret a pályázati rendszerekről, elvárásokról. A projekttervezés, ennek módszerei számos más munkafeladat megoldását is hatékonyabba tehetik.

5. Partnerség kialakítása: HEFOP projektek eredményességéhez szinte nélkülözhetetlen a partneri együttműködés. A potenciálisan szóba jöhető partnerekkel már a projektfejlesztés előtt érdemes felvenni a kapcsolatot, s szintén időt spórolhatunk meg, ha már előre bekérjük tőlük azokat a adatokat, esetleg dokumentumokat, amelyek szinte minden pályázat kötelező elemei (pl. alapadatok, eddigi projektek leírása, vezetők önéletrajzai). A HEFOP projektek leggyakoribb partnerszervezetei: egy-egy hátrányos társadalmi csoport érdekvédelmi szervezetei (pl. romák, fogyatékkal élők), képzést folytató intézmények, munkáltatói szervezetek, civil szervezetek.

6. Hatékonyság növelése: különösen nagyobb szervezetek esetében fontos és érdemes

- a) a **pályázati döntéshozatali eljárást** és felelősségi szinteket intézményi szinten **leszabályozni**, ezáltal a döntés és megvalósítás már jóval gyorsabban, „egy kitaposott ösvényen” haladhat előre;
- b) **belső információáramlási technikákat** kidolgozni: pályázatok, határidők nyilvántartása, pályázati információkról – horizontális és vertikális – belső kommunikációs rendszerek kiépítése;
- c) a hatékonyság érdekében a pályázati munkát **folyamatosan visszacsatolni:** értékelés, ellenőrzés, minőségbiztosítás.

Gyakori tapasztalat, hogy a pályázni szándékozók még projektötlettel sem rendelkeznek, csak „jó lenne valamire pályázni”. Ennél egy fokkal jobb, ha már van ötletünk is, ennél még egy fokkal jobb, ha van hozzá megfelelő pályázati lehetőség. Nem érdemes a pályázat céljaihoz alakítani projekt-elképzelésünket, mert ez nagyon sok gondot fog jelenteni a megvalósítása során. Sokkal inkább érdemes elképzeléseinkhez a megfelelő pályázatot megtalálni. Támogatásra azonban csak akkor van esélyünk, ha pályázni kívánó szervezet **vezetője (is) azonosul** a projekt célokkal és amennyire szükséges, részt is vesz ezek kidolgozásában. Így pályázati referens (vagy külső tanácsadó) nem „magányos harcosként”, döntési kompetenciák nélkül őrlődik egy-egy projekt kidolgozása során, hanem a teljes szervezet támogatását maga mögött tudhatja.

„Amikor belefogtunk a projektbe, volt egy állománygyűlés, ahol a vezetőség egyfelől felhívta a figyelmet, hogy a főiskola jövője szempontjából mennyire fontos ennek a pályázatnak a sikeres elkészítése és nyomatékosan kértek minden kollégát, hogy az elkövetkező hónapokban a pályázatkészítéssel megbízott munkatársak minden kérését haladéktalanul teljesíteni kell, mindenkinek szoros együttműködésben kell a pályázati munkáját segítenie.”

(Esettanulmány részlet: Budapesti Kommunikációs Főiskola infrastrukturális fejlesztése – HEFOP 4.1.2.)

Szervezeti felkészülés lépései projektervezés előtt:

- fejlesztési stratégia pályázatközpontú „átvilágítása”, kapcsolódási pontok keresése,
- pályázati referens(ek) kinevezése, képzése,
- munkatársak alapszintű pályázati képzése,
- humán és tárgyi erőforrás számbavétele,
- potenciális partnerszervezetek felkutatása, adatkérés,

Projekt és pályázat fogalma

A projekt átalakítása pályázattá

Projekt és pályázat két külön fogalom, mégis sokaknál gyakran keveredik a használatuk, ezért is fontos a projekt, pályázat, pályázati projekt fogalmát és tartalmát több szempontból is pontosítani.

Mi a projekt?

A „projekt” kifejezés mindennapjaink gyakran használt szakszavává vált, illetve számos szóösszetételben használatos munkaszervezési (pl. projektszervezet, projektköltségvetés, projektmenedzser) kifejezéssé vált.

A projekt egy olyan komplex tevékenységek egymásra épülésével megtervezett, időkereteiben (kezdő és befejező időpont) meghatározható cselekvéssorozat, amely

meghatározott konkrét eredmény elérésére irányul, illetve erőforrás-szükséglete (költségigénye, szakember-igénye) meghatározott. Ennek alapján rövid definícióval leírva: **meghatározott időkereten belül, adott összegből eredményt elérni.**

Mi a különbség projekt és pályázat között?

A projekt és a pályázat nemcsak két különböző tevékenységsorozat, hanem egymást feltételező fogalmak: a projekttervezés meg kell, hogy előzze a pályázatírást, sőt, épp az alapos projekttervezés lehet a sikeres pályázat egyik kulcsa.

A projekttel szemben a **pályázat egy dokumentum**, funkcióját tekintve egy **kérelem**, amit abból a célból készítünk, hogy a **projektünkhöz pénzügyi támogatást kapjunk**. Megnehezíti a fogalom meghatározását, hogy a magyar nyelvben a benyújtott dokumentáció mellett rövidítve pályázatnak szokás nevezni a pályázati felhívást is. A pályázatot a pályázati útmutatóban szereplő információknak megfelelően kell pályázati űrlapon, az előírt mellékletek (pl. műszaki tervek, igazolások) csatolásával benyújtani. A pályázati űrlap célja az, hogy a projektünkről átfogó, lényegre törő és egyértelmű információt adjunk. A pályázat tehát nem más, mint a projekt tervének – minden pályázó számára egységesen előírt keretben történő – leírása.

A pályázat megírása soha nem előzheti meg a projektterv megszületését, azonban néha előfordul, hogy egymással párhuzamosan történik a kettő. A projekttervezés és a pályázatírás elkülönítése talán éppen a humánerőforrás-fejlesztés területén a legfontosabb, tekintettel arra, hogy itt a megvalósítás a menedzsment oldalról meglehetősen komplex feladatot jelent.



Projekttervezés – széles szakértői részvételt és alapos előkészítést igényel

Mitől lesz pályázati egy projekt?

A „hagyományos” projektdefinícióhoz képest a **pályázati projektek** meghatározása a **három projektelelem** (idő, költség, eredmény) további **pontosítását** igényli:

- a) **„idő”** projektelelem esetén: a pályázató szervezetek a pályázati felhívásokban rögzítik, hogy a pályázati projektnek minimum és maximum mekkora **időkerettel** lehet számolni (vagyis az adott eredményt mennyi idő alatt kell elérni). Ez a HEFOP projektek esetében 12-24 hónap lehet;
- b) **„költség”** projektelelem esetén: a pályázató szervezetek nemcsak azt határozzák meg, hogy mekkora lehet az adott eredmény eléréséhez igénybe vehető minimális és maximális **támogatási összeg**, hanem számos olyan tevékenységet is elvárnak a pályázótól (pl. közbeszerzés, disszeminációs tevékenység, könyvvizsgálat), amelyet pályázati projekt nélkül nem valósítana meg (vagyis nem is merülne fel annak költségvonzata);
- c) **„eredmény”** projektelelem esetén: a pályázató szervezetek az eredmény jellemzőit illetően akár általános (pl. egy építési tevékenység eredménye a

környezetet lehető legkevésbé terhelő üzemeltetést tegyen lehetővé) akár konkrét (pl. teljes körű fizikai akadálymentesítés) tartalmi **elvárásokat** fogalmaznak meg.



A várt eredmények pontos meghatározásához elengedhetetlen, hogy a projekt céljai és a külső környezet összhangban legyenek egymással

Milyen ciklusokból áll egy projekt?

Valamennyi projekt megvalósítása (így a pályázati projektek is) a következő főbb szakaszokon megy keresztül, amelyeket összefoglalva projektciklusnak nevezhetünk:

- a) **a projekt azonosítása:** ennek keretében történik meg a fejlesztési terv megfogalmazása és tágabb kereteinek meghatározása valós igények és problémáik alapján;
- b) **a projekt kidolgozása:** itt történik meg a projektötlet konkrét pályázati programmá történő kidolgozása. Ennek során már figyelembe vesszük a pályázati felhívás és útmutató, illetve a kitöltési segédletek rendelkezéseit, bizonyos esetekben korlátait. A kidolgozás során határozzuk meg számszerűsíthető fejlesztési célkitűzéseinket és projektünk célcsoportjait, mutassuk be projektünk indokoltságát, az elvégzendő tevékenységek idő- és költségkeretét, a megvalósítás partnerségi és közreműködői feltételeit, elemezzük és értékeljük a projektünk célkitűzéseit veszélyeztető kockázatokat;
- c) **a projekt megvalósítása:** a támogatásban részesített pályázati program célkitűzéseinek elérése (ne feledjük: adott idő- és költségkereten belül) a végrehajtás folyamatos nyomon követése mellett, melynek szabályozott kereteit a támogatási szerződés (és annak módosításai) rögzítik;
- d) **a projekt zárása:** ennek keretében történik meg a projekt formai (pénzügyi és szakmai dokumentáció összeállítása) és tartalmi lezárása (a célkitűzések és valós eredmények összevetése).

Mik a projekt előkészítés főbb szempontjai?

A pályázati programok előkészítése és kidolgozása során a következő szempontok figyelembe vételével kell eljárunk:

- projektünk **valós** (többnyire helyi) **igényeken** alapuljon (pl. ne akarjunk olyan térségben oktatási intézményt bővíteni, ahol csökken a beiskolázási létszám);
- projektünk **célkitűzései illeszkedjenek** a támogató által megfogalmazott intézkedés-szintű célkitűzéseikhez (pl. nők foglalkoztatásának javítására kiírt pályázatra olyan képzési, foglalkoztatási projekteket dolgozzunk ki, amelyekre várhatóan nagyobb arányban jelentkeznek a női nem képviselői, és amelyek figyelembe veszik a nők társadalmi helyzetét);

- projektünk segítse elő a projekttel szemben megfogalmazott **fenntartható fejlődési és esélyegyenlőségi** szempontok (együtt az ún. horizontális szempontok) érvényesülését;
- törekednünk kell a legnagyobb társadalmi hatás elérése érdekében a lehető legszélesebb és valódi **partnerség** kialakítására (partnerség elve): például képzési projektek esetében, a célcsoport minél hatékonyabb elérése érdekében célszerű az őket képviselő érdekvédelmi szervezetek partnerként történő bevonása);
- biztosítanunk kell a **projekt eredményeinek bemutatását** mind a szűkebb, mind a tágabb szakmai nyilvánosság felé (ún. disszeminációs feladatok ellátása) Például egy sikeres szociális képzés minta lehet más régiókban is;
- kidolgozott anyagunk feleljen meg a pályázati felhívás és útmutató által megfogalmazott **alaki és tartalmi követelményeknek**.

Projekttervezés

Biztos alapok, pontos kivitelezés, stabil felépítmény

Amennyiben a következő fejezetben bemutatásra kerülő projekttervezési technikákat sikeresen alkalmazzuk, nemcsak egy jól felépített, kidolgozott projekttervvel fogunk rendelkezni, hanem ezáltal a pályázat tartalmi felépítése, a pályázati adatlap vonatkozó részeinek kitöltése is már csak rutinfeladat lesz.

Projekttervezési technikák, módszerek

Milyen tervezési módszereket, technikákat alkalmazhatunk?

A HEFOP pályázatokhoz általában nem kötelező az egyes tervezési módszerek használata (kivéve a logikai keretmátrixot), azonban a kidolgozott projekthez és a magas színvonalú pályázat elkészítéséhez ajánlatos néhány ismert **tervezési, módszertani technika** alkalmazása.

- **SWOT analízis**, amely alkalmas a fejlesztés szűkebb környezetének és elemi feltételeinek-adottságának a leírására. A SWOT elemzést követően elkészülő **problémafa és célfa** segítségével meghatározhatjuk a konkrét problémát (várhatóan) kedvezően érintő projekt-beavatkozást.
- **Érintett-elemzés (stakeholder analízis)**, amely alkalmas annak vizsgálatára és bemutatására, hogyan törekszünk projektünkön keresztül a lehető legszélesebb célcsoportot a lehető legkedvezőbb hatásban részesíteni.
- **Partnerség-elemzés** (ún. partnerségi mátrix kidolgozása), amelynek segítségével projektünk számára partnereinken keresztül a lehető legnagyobb külső szakértői és támogatói kört tudjuk felsorakoztatni.
- **Logikai keretmátrix-módszer (logical framework – logframe)**, amely alkalmas a projekt célrendszere és azok illeszkedésének bemutatására, a kapcsolódó külső feltételek számbavételére illetve a számszerűsíthető projektcélok meghatározására.

A pályázat elkészítése során hol és milyen projekttervezési technikákat alkalmazzunk?

A fenti projekttervezési technikák nemcsak a projektötlet kereteinek megalapozott kialakítására biztosítanak lehetőséget, hanem ezek alapján a pályázati űrlap vonatkozó részei is könnyűszerrel kitölthetők. A módszerek eredményei a következő pályázati részek során használhatók fel:

Módszer megnevezése	Pályázati űrlap vonatkozó részei
SWOT analízis	Projekt célja, projekt indokoltsága, szinergikus projektek vizsgálata

Érintett-elemzés	A projekt célcsoportjai és kiválasztásuk indoklása
Partnerség-elemzés	A projekt megvalósításába bevonandó külső partnerek és bevonásuk indoklása, a projektet támogató egyéb partnerek
Logikai Keretmátrix	A projekt rövid távú és hosszú távú célkitűzései (a projekt célrendszere), A projekt keretében elvégzendő tevékenységek, A projekt megvalósítása során esetleg felmerülő kockázatok bemutatása, a projekt indikátorai és azok forrásai

1. SWOT-analízis

A SWOT-analízis segítségével egy adott pillanatra vetítve meghatározhatjuk a fejlesztés elemi környezetét, leírhatjuk azt a közeget, amelyben a fejlesztés kedvező hatásait maximalizálni kell. A SWOT analízis bemutatja a vizsgált szervezet belső és külső környezetét, csoportosítva azokat kedvező és kedvezőtlen elemekre.

A SWOT rövidítés az „erősségek” (angolul: strengths), „gyengeségek” (weaknesses), „lehetőségek” (opportunities) és „veszélyek” (weaknesses) kezdőbetűiből áll össze. A környezeti jellemzők fenti négy kategóriába sorolása alkalmassá tesz minket (és a projekt környezetével foglalkozókat), hogy fejlesztési elképzeléseink tartalmi kereteit (az ún. beavatkozási területet) a lehető leghatékonyabban és hozzánk leginkább illeszkedően alakíthassuk ki.

Erősségek (S)	Gyengeségek (W)
Lehetőségek (O)	Veszélyek (T)

A táblázat felső sorában megjelenítendő erősségek és gyengeségek a szervezet belső ismérveit rögzítik, az alsó sorban bemutatott lehetőségek és veszélyek pedig a szervezetre ható külső tényezőket mutatják be.

A sikeres SWOT-analízis készítése során figyelem veendő szempontok:

- fontos, hogy mindig **rögzítsük**, és az olvasó számára tegyük nyilvánvalóvá **a vizsgálat nézőpontját!** Gondoljunk bele, hogy a nagy számú szakképzett munkanélküli másként értékelendő akkor, ha a SWOT készítés nézőpontja a

társégbé betelepülni kívánó vállalkozás (akkor ez lehetőség!) és más akkor, ha munkát kereső munkanélküli (akkor ez veszély!);

- a SWOT minőségét jelentősen befolyásolja az elkészítésébe bevont szakemberek száma és az alapul vett és feldolgozott környezet leíró egyéb elemzések alapadatai. Hasznos módszer **az egyes szempontok moderátor segítségével történő megvitatása, az ötletek szabad összegyűjtése az elemzés első szakaszában. A második szakaszban érdemes elvégezni az ötletek csoportosítását és rendszerbe foglalását;**
- ne veszítsük szem elől, hogy a SWOT célja a környezet áttekinthető bemutatása, így **célszerű a SWOT analízis végleges verziójára nézve terjedelmi korlátot szabni** (rendszerint 1 oldal);
- a **pályázatunkhoz mellékletként csatolt SWOT** segít a bírálók számára a fejlesztési környezet pontosabb megismerésében és erősíti az értékelőkben a magasabb szintű projekt szakmai kidolgozottságának képét.

A SWOT analízis statikus megállapításainak okainak, eredőinek feltárására szolgál **az ún. problémafa elemzés, amely segítséget nyújt a probléma megszüntetéséhez vagy mutatóinak javításához szükséges célkitűzések meghatározásához.**

A SWOT analízisben meghatározott gyengeségeket egyenként tudjuk vizsgálat alá vonni annak érdekében, hogy meghatározhassuk, hogy milyen okokra vezethető vissza a probléma jelenléte szervezetünkben-környezetünkben. Nyilvánvalóan egy-egy probléma létezése több okra is visszavezethető, az elemzés során ezért törekedjünk az okok (vagyis a probléma) és az okozat (vagyis a következmény) elhatárolására.

Az okok rendszerbe foglalását követően látnunk kell, hogy **a problémát okozó minden egyes elemi problémátényezőre vonatkozó kedvező hatású beavatkozás segíti az okozatként definiált főprobléma megoldását, azonban egyetlen elemi problémátényezőre vonatkozó beavatkozás azt nem orvosolhatja önmagában.**

Tekintettel arra, hogy a problémafa a fennálló helyzet (egy adott gyengeség) okait, negatív eredőit mutatja be, a probléma megszüntetésére irányuló beavatkozások céljainak leírásához ún. célfa elkészítése szükséges. A célfa a problémafa tükörképe, minden egyes okhoz tartozó negatív állításhoz az annak orvoslásához igénybe veendő beavatkozási célt kell meghatározni. Ennek megfelelően az ok-okozati viszont az eszköz-cél viszony váltja fel.

2. LOGFRAME-MÓDSZER

A SWOT analízis mellett a pályázati programok tervezéséhez szükségesen használt tervezési és prezentációs eszköz az ún. Logikai Keretmátrix, amely HEFOP-os pályázatok benyújtása esetén kötelezően csatolandó mellékletként készítenendő el.

A Logikai Keretmátrix (vagy rövidebben logframe) hasznosságát a következőkben foglalhatjuk össze:

- alkalmat biztosít a projektgazdák számára a projekt célrendszerének, külső és belső feltételeinek számbavételére;
- lehetőséget biztosít a konkrét fejlesztési elképzelés céljai illeszkedésének vizsgálatára a pályázati intézkedés által megfogalmazott célkitűzésekhez;
- egy oldalon összefoglalja a projekt eredményeinek és várható hatásainak számszerűsíthető mutatószámait (ún. indikátorait).

A Logikai Keretmátrix elkészítéséhez a következő javaslatokat és észrevételeket fogalmazzuk meg:

- a Logikai keretmátrix értékét annak tömörsége és áttekinthetősége adja, ezért törekedjünk az egyoldalas Logframe elkészítésére;
- figyeljünk arra, hogy a Logframe celláinak kitöltési és a beavatkozás logikája-értelmezési sorrendje eltérő (ld. erről a táblázatot később);
- pályázati projekt Logikai Keretmátrixa során nem hagyhatjuk figyelmen kívül a pályázati felhívás és útmutató beavatkozási logikáját (vagyis projektünk átfogó célja nem lehet ellentétes a támogató által megfogalmazott általános célkitűzésekkel).

A Logikai keretmátrix egy négy oszlopot és sort tartalmazó mátrix. A mátrix ún. vertikális logikája a projekt tevékenységeket, az ok-okozati összefüggéseket és a külső feltételezéseket (bizonytalansági tényezőket mutatja be. A mátrix ún. horizontális logikája a projekt hatásainak méréséhez kapcsolódik, bemutatva az azok méréséhez szükséges eszközöket is.

A logikai keretmátrix celláinak kitöltési sorrendjét a növekvő sorszámok mutatják be

Projekt leírás	Objektíven igazolható eredményességi mutatók	Ellenőrzés forrásai és eszközei	Feltételezések (Külső tényezők)
1. Általános célok	15 Hatás indikátorok	16	
2 Projekt célja	13 Cél indikátorok	14	8
3 Várt eredmények/Output	11 Eredmény indikátorok	12	7
4 Tevékenységek	9 Eszközök	10 Források	6
			5 Előfeltételek

A kitöltött Logikai Keretmátrixot a nyíllal jelölt irányból és sorrendben lehet értelmezni

Projekt leírás	Objektíven igazolható eredményességi mutatók	Ellenőrzés forrásai és eszközei	Feltételezések (Külső tényezők)
Általános célok	<i>Hatás indikátorok</i>		
Projekt célja	Cél indikátorok		
<i>Várt eredmények/Output</i>	Eredmény indikátorok		
Tevékenységek	<i>Eszközök</i>	Források	
			<i>5 Előfeltételek</i>

A kitöltött logikai keretmátrix a projekt értelmezésének különböző szintjeiben önállóan mérhető indikátorokat rögzít és meghatározza az azok méréséhez szükséges eszközöket is.

Projekt leírás	Objektíven igazolható eredményességi mutatók	Ellenőrzés forrásai és eszközei	Feltételezések (Külső tényezők)
Általános célok	<i>Hatás indikátorok</i>		
Projekt célja	Cél indikátorok		
<i>Várt eredmények/Output</i>	Eredmény indikátorok		
Tevékenységek	<i>Eszközök</i>	Források	
			<i>5 Előfeltételek</i>

A projekt alapjául szolgáló stratégiát nevezzük intervenciós logikának, amely bemutatja a beavatkozás szintjeinek egymásra épültségét. Egyszerűbben fogalmazva: hogyan járulhat hozzá egy ma elvégzett tevékenységsorozat végső soron egy átfogó célkitűzés eléréséhez.

Projektünk **átfogó célkitűzése** (mint az fentebb említettük) olyan kedvező hatás elérése lehet, amellyel hozzájárulhatunk a támogató által elérni kívánt kedvező változások

elérése lehet. A kissé bonyolultnak tetsző magyarázatot néhány példával a következőképpen egyszerűsíthetjük:

- ha a pályázató szervezet szerint a pályázat kiírásának célja a felsőoktatásban használatos tananyagok korszerűsítésén keresztül a munka világa és a képzés harmóniájának megteremtése (HEFOP 3.3.1.), akkor konkrét projektünk átfogó célkitűzése a következő: az intézmény a korszerű tananyagok kidolgozásán keresztül alkalmassá válik a felsőoktatási korszerűsítési folyamat sikeréhez való hozzájárulásra;
- ha a pályázató szervezet szerint a pályázat kiírásának célja a Térségi Integrált Szakképző Központok (TISZK) létrehozásán keresztül a szakképzés korszerűsítésével elérni a korszerűsödő gazdaság felkészült szakember-utánpótlásának biztosítása (HEFOP 4.1.1.), akkor konkrét projektünk átfogó célja a konkrét településen megvalósuló Térségi Integrált Szakképző Központon keresztül hozzájárulni a régiós-megyei gazdaságfejlesztési elképzelések megvalósításához a felkészül szakemberek képzésével.

Projektünk **konkrét célja** a projekt eredményeképpen megvalósuló fejlesztés kedvező hatásainak elérése (vagyis az az elvárt kedvező hatás, amely miatt a projekt megvalósításába befogtunk). A konkrét célkitűzéseket a fenti példák gondolatmenetét követve a következők:

- HEFOP 3.3.1.: egy konkrét intézmény a tananyagfejlesztésen keresztül alkalmassá válik arra, hogy hallgatói részére a korszerű tananyagok használatával a munkaerőpiac elvárásaihoz illeszkedő képzési programokat szervezhessen (vagyis az egyedi projekt önmagában, mikroszinten teljesítette a vele szemben támasztott elvárásokat!);
- HEFOP 4.1.1.: egy konkrét TISZK a fejlesztés eredményeképpen teljesíti a pályázat célkitűzéseit, korszerű környezetben versenyképest tudást nyújt diákjai számára javítva elhelyezkedési esélyeiket.

Projektünk **eredménye** a projekt időtartama alatt létrejövő, objektíven mérhető „termék”, amelynek segítségével szeretnénk projektszintű célkitűzéseinket (a kedvező hatás) elérni. A fenti példák eredményei a következők.

- HEFOP 3.3.1.: kifejlesztett tananyagok, kinyomtatott tankönyvek és jegyzetek, megtartott próbakurzusok;
- HEFOP 4.1.1.: felújított és korszerűsített oktatási épület, beszerzett taneszközök és bútorok.

A projekt keretében elvégzett **tevékenységek** azok a lépések, amelyeket el kell végeznünk annak érdekében, hogy a projekt lezárultával az eredmények igazolható módon előálljanak. Fontos figyelmeztetés, hogy az áttekinthetőség érdekében az elvégzendő tevékenységek fontosabb, csoportosított részeit jelöljük csak meg a logframe vonatkozó cellájában. A tevékenységek a két fenti projekt esetében:

- HEFOP 3.3.1.: projektmenedzsment, tananyagfejlesztés, lektorálás, nyomdai munkák elvégzése, próbakurzusok szervezése és oktatási tevékenység, disszeminációs tevékenység;
- HEFOP 4.1.1.: projektmenedzsment, versenyztetés (közbeszerzés), építési tevékenység, eszközbeszerzési és bútorozási tevékenység, disszeminációs tevékenység.

Előfeltételeknek tekintjük azokat a feltételezéseket, amelyek teljesülése ahhoz szükséges, hogy a projekt tevékenységei megkezdődhessenek. Ilyenek lehetnek főként a pályázó szervezet működéséhez kapcsolódó előfeltételezések (pl. jogi státusz megfelelése, köztartozás-mentesség, kötelező partnerség biztosítottasága, döntéshozó testületek szabályszerű határozatának megléte, építési szakhatóságok engedélyei), de

ide tartozik értelemszerűen a pályázat nyertessége is. Amennyiben az előfeltételezések teljes körűen teljesülnek, megkezdődhetnek a tevékenységek.

A tevékenységek szakszerű ellátása mellett azonban számolnunk kell olyan **külső feltételezésekkel is (ld. 6. cella)**, amelyek szükségesek ahhoz, hogy a projekt végén elérjük eredményünket. Ezen külső feltételezések nem teljesülése nyilvánvalóan a projekt megvalósulását veszélyeztetik (kockáztatják). Ilyenek lehetnek pl. sikertelen közbeszerzési eljárás (építési tevékenységnél), speciális szakértő bevonásának elmaradása (tananyag-fejlesztési program), szakemberhiány (vállalkozásfejlesztési program) de akár a várhatónál rosszabb időjárás is (ami miatt csúszik a kivitelezés). Amennyiben ezen kockázatokat projektünk megvalósítása során megfelelően tudtam kezelni a projekt a futamidő végén eléri eredményét (pl. rendelkezésre állnak a tananyagok vagy elkészült a korszerűsített épület).

Amennyiben **az eredményekhez kapcsolható külső feltételezéseim helytállóak (7. cella)**, a projekt eredményivel elérhetjük a projekt által várt kedvező hatásokat. Ilyen feltételezés lehet például:

- a HEFOP 3.3.1. esetében a tananyagfejlesztéssel érintett kurzusok iránti hallgatói érdeklődés vagy a tananyagot megfelelő módszertani háttérrel bíró oktató (hiszen ezek nélkül a korszerű tananyagok bizonyosan nem hasznosulnak),
- a HEFOP 4.1.1. esetében a diákok érdeklődése a fejlesztett központ által kínált képzésekre vagy a kibocsátott diákokra igényt tartó vállalkozások jelenléte a térségben (hiszen ezek nélkül a korszerű központ nem tudja betölteni valódi hivatását).

A 7. cellában rögzített külső feltételek teljesülése esetén projektünk teljesített a vele szemben támasztott elvárásokat, elérte a tervezett kedvező hatásokat. Ez azonban nem jelenti azt, hogy elértük átfogó célkitűzéseinket is, **ahhoz további külső feltételek teljesülése szükséges (8. cella)**. Ide tartozhatnak például:

- a HEFOP 3.3.1. esetében a tananyagfejlesztés mellett a korszerű képzésben ugyancsak fontos szerepet játszó egyéb fejlesztések intézményi és országos szintű megvalósulása (pl. oktatási infrastruktúra támogatja-e a korszerű képzéseket, vagy a gazdaság egésze igényli-e az adott szakterületen megszerzett magas szintű szakismeretet);
- a HEFOP 4.1.1. esetében ilyen lehet az intézmény-fenntartáshoz szükséges kedvező finanszírozási környezet vagy a szakképző iskolai rendszer társadalmi presztízsének erősödése (vagy legalább szinten maradása).

A 9. és 10. cella a projekt megvalósításához szükséges humán- és egyéb erőforrásokat rögzíti. A 9. cellában soroljuk fel a projekt megvalósításában részt vevő szakértőket, a külső szállítókat, illetve a megvalósításhoz szükséges belső infrastrukturális adottságokat, a 10. cellában pedig a szükséges pénzügyi forrásokat

Csak hogy értsük a sor logikáját: ahhoz, hogy elérjük az eredményeket (3. cella), el kell végezni a tevékenységeket (4. cella), a megvalósításhoz szükséges erőforrásokat igénybe vesszük (9. és 10. cella), illetve bizonyos külső feltételezéseknek is teljesülnie kell (6. cella).

A 11-16. cella célja a projekt beavatkozásához olyan mérhető mérőszámok társítása, amellyel a projekt tényleges teljesítménye mérhetővé válik, illetve meghatározhatók a méréshez igénybe veendő eszközök is.

Fontos megjegyezni, hogy HEFOP pályázati programok esetén maga a pályázati útmutató és a pályázati űrlap határozza meg a kötelezően figyelembe veendő indikátorokat.

A fenti HEFOP 4.1.1. projekt esetében ez a következőképpen alakul:

	Beavatkozás területe	Indikátor	Indikátor forrása
Átfogó cél	A konkrét TISZK sikeres létrehozásával hozzájárulni az országos TISZK-program és a szakképzés rendszerének korszerűsítéséhez	Tanulószerződések száma 5 %-kal növekszik a TISZK-ek szakképzési rendszerben 3 éven belül, a TISZK-ekben végzettek elhelyezkedési mutatói évente 10 %-kal javulnak a fejlesztés követően	OM-felmérés a TISZK program sikeréről
Projekt cél	A korszerű konkrét TISZK alkalmassá válik versenyképes tudás biztosítására a szakképzés területén	Tanulószerződések száma 5 %-kal növekszik a projektet követő 3 éven belül, végzettek elhelyezkedési mutatói évente 10 %-kal javulnak a fejlesztés követően	Intézményi statisztikák és utánkövetési mérés dokumentumai, munkaügyi központ statisztikái
Eredmények	felújított és korszerűsített oktatási épület, beszerzett taneszközök és bútorok.	1600 m2 felújított épület, 120 új taneszköz és 450 darab bútor	Építési napló, átadás átvétel dokumentumai, megrendelők, leltári kartonok

[Ld. Logikai keretmátrix kitöltési útmutató](#)

3. A PROJEKT ÉRINTETTJEI ÉS CÉLCSOPORTJAI MEGHATÁROZÁSA ÉRINTETT-ELEMZÉS SEGÍTSÉGÉVEL

A projekt célcsoportjai és érintettjei meghatározása ugyanazon célkitűzést követi: **számba venni azokat a legfontosabb személyeket, csoportokat és szervezeteket akikre nézve projektünk (a beavatkozás) hatással lesz.** A pályázatok főszabály szerint a célcsoportok meghatározását kérik előírt rendben, az érintett-elemzés azonban segítséget nyújt a megalapozottabb projektkidolgozásra annak szélesebb látóköre miatt.

Célcsoportnak azokat a személyeket (esetleg szervezeteket) tekintjük, amelyeket a projekt megvalósulása eredményeképpen pozitív hatás ér a projekt céljainak szintjén.

Az **érintett** olyan, egyedileg meghatározható, azonos vagy hasonló érdekekkel vagy szempontrendszerrel bíró csoport vagy szervezet, amelyre a fejlesztés megvalósulásának folyamat vagy eredménye (kedvező vagy kedvezőtlen) hatással lesz.

Mint látható **célcsoport** esetében a meghatározás alapja a **várható kedvező hatás**, illetve célcsoportba pályázati program esetében kizárólag az tartozhat, **akit a pályázati útmutató lehetséges célcsoportnak meghatároz.** Az **érintetti kör** ennél tágabb,

hiszen mindenki beletartozhat, **akire a fejlesztés (akár negatív) hatást gyakorol.** Megjegyezzük, hogy az érintett-elemzésből a pályázat célcsoportjai könnyedén meghatározhatók.

A **pályázati programok** tartalmilag a következő elvárásokat fogalmazzák meg a pályázókkal szemben:

- Határozzák meg a projekt célcsoportjait;
- Jelölik meg, hogy miért tartják fontosnak a projekt keretében a célcsoport kedvező hatásban részesítését;
- Becsülik meg a célcsoport várható (vagy pontos) nagyságát;
- Határozzák meg a beavatkozásnak a célcsoportra gyakorolt várható hatását;
- Illetve a pályázati útmutató alapján sorolják be őket az elsődleges (közvetlen) és másodlagos (közvetett), illetve esetlegesen harmadlagos (disszeminációs) célcsoportba.

Az **érintett-elemzés** ehhez képest a következő tartalmi többletet biztosítja:

- Meghatározza a várható hatás minőségét (kedvező vagy kedvezőtlen)
- Alkalmat ad annak átgondolására is, hogy az érintettre gyakorolt várható hatás hogyan tehető semlegessé (akire negatívan hatna) vagy még kedvezőbbé (akire eredetileg is kedvező hatású lenne).

Az érintett-elemzést a következő szempontok vizsgálatával végezhetjük el (megjegyzés: további szempontok is vizsgálat tárgyát képezhetik) és foglalhatjuk össze táblázatos formában:

Érintett megnevezése	Létszám (becsült létszám)	Miért tekinthetjük érintettnek	Hogyan erősíthető viszonyulása a projekthez?

Az érintett-elemzés alapján a projektünk pályázati űrlapjába a következő célcsoporti felosztást alkalmazhatjuk:

Mintaprojekt 1.

Elsődleges célcsoport: a képzési programba bevont XXX fő elhelyezkedési és integrációs nehézségekkel küzdő női munkavállaló, illetve a bevezetett szolgáltatásokat igénybe vevő XXX fő. **Létszámuk:** XXX fő képzési programba bevont nő, XXX fő egyéb szolgáltatásokat igénybe vevő. **Indoklás:** az elsődleges célcsoportként meghatározott kör frissített szakismeret, illetve az elhelyezkedést segítő egyéb szolgáltatások hiányában nem tud eredményesen munkát keresni.

Másodlagos célcsoport: A korszerű tudással rendelkező nőket foglalkoztató munkáltatók a fejlesztést követő öt éven belül, a munkát találó nők családtagjai, illetve a korszerű oktatási környezetben képzésen részt vevő egyéb személyek. **Létszámuk:** XXX darab munkáltató, XXX fő családtag, XXX fő képzési résztvevő. **Indoklás:** a korszerű tudás hatékonyabb (közsféra) és versenyképesebb (magánszféra) munkavégzést tesz lehetővé, a megfelelő jövedelem hozzájárul a megfelelő szintű családi életvitelhez, a korszerű oktatási környezetben folyó képzés sikeresebb részvételt biztosíthat.

Harmadlagos (disszeminációs) célcsoport: A disszeminációs tevékenységen keresztül a fejlesztés környezet és a szélesebb közvélemény értesül a kedvező hatásokról bátorítva ezzel másokat is hasonló programok megvalósítására. **Létszámuk:** az XXX darab kommunikációs részelem XXX fő részére juttatja el a célzott üzeneteket. **Indoklás:** a disszeminációs tevékenység a projekt keretében kötelezően végzendő tevékenység.

Mintaprojekt 2.

Elődleges célcsoport: a fejlesztéssel kedvező oktatási környezetben zajló képzéseken részt vevő hallgatók és oktatók. **Létszámuk:** XXX fő hallgató és XXX fő oktató a projekt lezárultát követő XXX éven belül. **Indoklás:** a jelenlegi korszerűtlen oktatási környezet nem felel a korszerű oktatás követelményeinek, amely nehezíti a minőségi oktatás folytatását.

Másodlagos célcsoport: A korszerűbb szakismeretet szerző hallgatókat eredményesebben foglalkoztató munkáltatók a fejlesztést követő öt éven belül, illetve a korszerű tudás megszerzésének következtében stabil megélhetéshez jutó volt diákok családtagjai. **Létszámuk:** XXX darab munkáltató, XXX fő családtag. **Indoklás:** a kedvező szakismeret hatékonyabb (közsféra) és versenyképesebb (magánszféra) munkavégzést tesz lehetővé, illetve a megfelelő jövedelem hozzájárul a megfelelő szintű családi életvitelhez.

Harmadlagos (disszeminációs) célcsoport: A disszeminációs tevékenységen keresztül a fejlesztés környezet és a szélesebb közvélemény értesül a kedvező hatásokról bátorítva ezzel másokat is hasonló programok megvalósítására. **Létszámuk:** az XXX darab kommunikációs részelem XXX fő részére juttatja el a célzott üzeneteket. **Indoklás:** a disszeminációs tevékenység a projekt keretében kötelezően végzendő tevékenység.

4. A PROJEKT HATÉKONY PARTNERSÉGÉNEK MEGTERVEZÉSE PARTNERSÉGI MÁTRIX SEGÍTSÉGÉVEL

A projektek **partnerségi elvárása** azt fogalmazza meg, hogy a **projektek** (fejlesztések) **során mindazok legyenek bevonva a fejlesztés kereteinek meghatározásába és a végrehajtás munkafolyamataiba, akikre (akik képviseltjeire) a fejlesztés – közvetlenül vagy közvetetten, kedvezően vagy kedvezőtlenül - hatással van.** A definícióval kapcsolatosan a következő kiegészítéseket tesszük:

- a hatékony partnerség már az **előkészítő-tervező fázisban** tartalommal bír, a fejlesztés céljainak és tevékenységeinek meghatározása során építünk az érdekeltek véleményére-elképzeléseire;
- a várhatóan kedvező hatással érintetteknel a partnerségi szerep **célja a kedvező hatások maximalizálása**, a várhatóan kedvezőtlen hatáznál **a kedvezőtlen hatás minimalizálása vagy megszüntetése.**

A sikeres partnerség-építés a projekt életciklusában a **következő kedvező hatásokat biztosíthatja** számunkra:

- mind a fejlesztés **célrendszere** (vagyis milyen célokat kívánunk elérni), mind **célcsoportjai** hatékonyabban kerülhet meghatározásra;
- nagyobb hatékonysággal tudunk eljárni a fejlesztéshez szükséges **erőforrások tervezése** során, mind **pénzügyi** (pl. hány szervezet biztosítja az önrészt) mind **személyi** (könnyebb a szükséges szakértői csapat összeállítása) **területen**;
- a több szervezet általbiztosított **szélesebb** pályázati-projektmenedzsmenti **referencia** biztosítja a szakszerűbb tervezést, majd a gördülékenyebb megvalósítást;

- saját projektünk várható kedvező hatásai tovább erősíthető velünk párhuzamosan futó, minket erősítő projektek **szinergikus hatásainak vizsgálatával**;
- a projekt idő és tevékenységtervének meghatározásában **szakmailag megalapozottabb döntéseket tudunk hozni**, hiszen a célterületre-célcsoportra (stb.) vonatkozó ismeretekkel bíró személyeket-szervezeteket bevontuk a döntéshozatalba;
- a projekt lezárultát követően **hatékonyabban** biztosítható a projekt **intézményi-szakmai-pénzügyi fenntarthatósága**.

A partnerség-építés és működtetés keretében a következő **sikertényezőket** határozhatjuk meg:

- **települések közötti partnerség esetében:** esetleges konkurencia az adott fejlesztés vonatkozásában (melyik településen valósuljon meg), térségi településszerkezet jellemzői (települések mérete és lakosság száma a térségben), a települések közötti földrajzi távolság (amelynek nagysága akadályozó tényező lehet), objektíve eltérő adottságok és fejlesztési érdekek (két szomszédos településen eltérő arányú hátrányos helyzetű lakosság csoport), kedvező vagy kedvezőtlen múltbéli együttműködési tapasztalatok;
- **intézményközi együttműködés esetében:** konkurencia az adott fejlesztés vonatkozásában, személyes kapcsolatok minősége és intenzitása, tényleges munkavégzésben való elvárás;
- **Civil szektorral való együttműködésben:** civilszektor diverzifikáltsága (hány szervezet található a településen és mennyire beágyazottak), ténylegesen tevékenységet ellátó szervezetek száma, személyes kapcsolatok minősége és intenzitása.

Javasoljuk, hogy a partnerség-építés során a következő kérdéseket tegyük fel magunknak:

- Projektünk szempontjából releváns-e a helyi **környezetvédő** vagy **településvédő-szépítő** civil szervezetnek a bevonása (fenntartható fejlődés szempontjai)?;
- Esélyegyenlőségi területen releváns-e a **fogyatékkal élőkkel foglalkozó** helyi szervezet vagy **kisebbségi önkormányzat** bevonása (esélyegyenlőség szempontjai)?;
- Ha van **munkahelyteremtő** (megőrző) jellege a projektnek bevontuk-e partnernek a helyi munkaügyi központot?
- Erősíthető a fejlesztés eredményeinek multifunkciós jellege (**többcélű használhatósága**) úgy, hogy projektünk másokra (külsős szervezetek, intézmények, vállalkozások) is kedvező hatást gyakoroljon?
- Kik lennének azok a szervezetek, amelyeknél a partnerségbe való bevonásukkal célunk az ő **szervezeti** (projektmenedzsmenti) **kapacitásainak erősítése**?
- Partnerség-építés során figyelembe vettük-e a projekt lezárultát követően a **fenntarthatóság szempontjait** (értsd: bevontuk-e közintézmény esetén a fenntartót a projekt megvalósításába)?

A fenti szempontok figyelembe vétele után tudjuk elkészíteni a projekt partnerségi mátrixát, amely a következő javasolt felosztást tartalmazza:

Partner megnevezése	Belső vagy külső partner	Bevonásának indoklása	Feladata a projektben
----------------------------	---------------------------------	------------------------------	------------------------------

Szervezet megnevezése	A konzorciumi megállapodásban nevesített partner vagy külső segítő szervezet?	Miért fontos, hogy részt vegyen a projektben, mivel tud hozzájárulni annak sikeréhez?	Mely tevékenységekben milyen részben fog szerepet játszani?
-----------------------	---	---	---

A projekt elvégzendő feladatai között ún. fő-, al- és résztevékenységeket különböztetünk meg. A feladatok számbavételének áttekinthető formája az ún. **GANTT-diagram**, amely alkalmas az elvégzendő feladatok egyenkénti rögzítésére és az egyes részfeladatok kezdő és befejező időpontjának egymáshoz való igazítására is.

Projekt tevékenységek	1. hó	2. hó	3. hó	4. hó	5. hó	6. hó	7. hó	8. hó	9. hó	10. hó	11. hó	12. hó
Projektmenedzsment												
Projektmenedzsment felállítása												
Konzorciumi testületek felállítása												
Feladatkiosztás, ütemterv												
Adminisztráció, szabályozás												
Célcsoport toborzás és kiválasztás												
Toborozás előkészítés												
Meghirdetés												
Kiválasztás												
Képzés												
Képzés előkészítés												
Képzés megvalósítása												
Foglalkoztatás												
Foglalkoztatás előkészítése												
Mentorálás												
Munkába helyezés												
Nyomon követés												
Tanácsadás												
Záró konferencia, kiadványok												
Projektzárás												

Egy foglalkoztatási projekt Gantt-diagrammja

Mik lehetnek a projekt megvalósulásának előfeltételei, külső feltételei?

Előfeltételeknek tekintjük azokat a feltételezéseket, amelyek teljesülése ahhoz szükséges, hogy a projekt tevékenységei megkezdődhessenek. Ilyenek lehetnek főként a pályázó szervezet működéséhez kapcsolódó előfeltételezések (pl. jogi státusz megfelelése, köztartozás-mentesség, kötelező partnerség biztosítottasága, döntéshozó testületek szabályszerű határozatának megléte, építési szakhatóságok engedélyei), de ide tartozik értelemszerűen a pályázat nyertessége is. Amennyiben az előfeltételezések teljes körűen teljesülnek, megkezdődhetnek a tevékenységek.

A tevékenységek szakszerű ellátása mellett azonban számolnunk kell olyan **külső feltételezésekkel is**, amelyek szükségesek ahhoz, hogy a projekt végén elérjük eredményünket. Ezen külső feltételezések nem teljesülése nyilvánvalóan a projekt megvalósulását veszélyeztetik (kockáztatják). Ilyenek lehetnek pl. sikertelen közbeszerzési eljárás (építési tevékenységnél), speciális szakértő bevonásának elmaradása (tananyag-fejlesztési program), szakemberhiány (vállalkozásfejlesztési program) de akár a várhatónál rosszabb időjárás is (ami miatt csúszik a kivitelezés). Amennyiben ezen kockázatokat projektünk megvalósítása során megfelelően tudtuk kezelni a projekt a futamidő végén eléri eredményét (pl. rendelkezésre állnak a tananyagok vagy elkészült a korszerűsített épület).

Kockázatelemzés

A projekt kockázatai és azok kezelése

Bevezetés

Mint minden tevékenységnek, így a projekteknek és pályázati programoknak is a megvalósítás során szembe kell néznie különböző bekövetkezési valószínűségű és hatásában eltérő befolyású kockázati tényezőkkel. Amennyiben úgy ítéljük meg, hogy adott projektünknek nincsenek kockázatai, akkor inkább keressük magunkban a hibát: nagy valószínűséggel nem gondoltuk végig teljes körűen a megvalósítás minden részlemét.

A korábbiakban említettük, hogy a projekt három fő részterülettel írható le, ennek megfelelően a projekt kockázatai is e három tényezőre vezethetők vissza. Vagyis:

- idő: az egész projekt (vagy annak bármely munkafolyamata) a tervezett időkereten belül nem valósítható meg;
- költség: az egész projekt (vagy annak bármely munkafolyamata) a tervezett költségkereten belül nem valósítható meg;
- eredmény: az egész projekt (vagy annak bármely résztvékenysége) minőségében nem éri el a tervezett mutatókat.

A projektek tervezése során elvégzett kockázatelemzési és kockázatkezelési terv célja kettős: egyrészt számunkra, projektgazdák számára segíteni a kockázatok számbavételével a projekt megalapozott kereteinek kidolgozását, másrészt a pályázati bírálók számára bemutatni, hogy szakmai felkészültségünk kiterjed az adott típusú projektek keretében elméletileg felmerülő kockázatok esetleges hatásainak csökkentésére (megelőzésére). Vagyis összefoglalva: a szakszerű kockázatelemzés és kezelés elősegíti projektünk magas szintű szakmai minősítését és egyúttal biztosítja a gördülékeny projektmegvalósítást.

Fel kívánjuk hívni a figyelmet arra, hogy a kockázatelemzés lehetőséget biztosít az ún. gyilkos kockázatok számbavételére is. Gyilkos kockázatnak nevezzük azokat a kiemelkedő súlyú kockázati elemeket, amelyek bizonyosan bekövetkeznek és bizonyosan megakadályozzák a projekt eredményes lezárását. Amennyiben tervezett projektünk rendelkezik ilyen „gyilkos kockázattal” akkor projektünket vagy el kell vetnünk, vagy a gyilkos kockázattal érintett részben át kell alakítanunk.

A kockázatelemzés és kockázatkezelés folyamata

Első lépésként meg kell tudnunk határozni az egyes munkafolyamatokhoz kapcsolódó, esetlegesen felmerülő kockázati elemeket. Ne feledjük, hogy minden munkafolyamatnál önállóan (és akár együtt is) az idő-költség-eredmény hármast kell szem előtt tartanunk. Pl. az adott tananyagot a szükséges határidőre (idő), a rendelkezésre álló keretösszegen belül (költség) megfelelő szakmai minőségben (eredmény) nem sikerül kifejlesztenünk.

Fel kívánjuk hívni a figyelmet arra, hogy a kockázatok mind a projekt eredményei szintjén (pl. egy képzési programban a tanfolyamot elvégzik-e kellő arányban a résztvevők), mind pedig az elvárt kedvező hatás szintjén (pl. a fenti képzési program hatására a résztvevők el tudnak-e helyezkedni a munkaerőpiacon).

Ugyancsak látnunk kell, hogy a logikai keretmátrix negyedik oszlopa (feltételezések és kockázatok) a kockázatelemzési résszel szoros összefüggésben van: minden szükséges külső feltétel be nem következése (vagyis ha valami nem úgy történik ahogy elterveztük) projektkockázatot jelent számunkra.

Második lépésként határozzuk meg, hogy az adott kockázati elem bekövetkezése mennyire valószínű, vagyis a megvalósítás folyamatában mennyire valószínűen kell szembenéznünk a kockázati elemmel. A bekövetkezés valószínűségét hármasskálán

jelölve: kicsi, közepes vagy nagy bekövetkezési valószínűségű kockázatként határozhatjuk meg.

Harmadik lépésként értékeljük a számba vett kockázatokat azok bekövetkezése esetén a projektre gyakorolt hatást illetően. E lépésben tehát azt vizsgáljuk meg, hogy egy adott kockázati tényező bekövetkezése milyen mértékben nehezítheti meg a projekt terveknek megfelelő megvalósítását. E körben is használjuk a kicsi, közepes vagy nagy besorolást.

A második és harmadik lépés eredményét rögzítsük egy mátrixban, amely áttekinthetően lehetőséget biztosít számunkra a projekt összkockázatának értékelésére, megmutatja számunkra hogy az adott projekt megvalósítása összességében mennyire tekinthető kockázatos vállalkozásnak. Nyilvánvaló, hogy a legnagyobb nehézséget azon projektek megvalósítása jelenti majd, ahol jelentős számú nagy bekövetkezési valószínűségű és nagy hatású kockázattal kell számolnunk, legkisebb nehézséget pedig a kis bekövetkezési valószínűségű és kis hatású kockázatokkal bíró projektek jelentenek.

Negyedik lépésként az egyes kockázatok kapcsán rögzítsük, hogy mit lehet tenni annak érdekében, hogy a kockázati tényezők bekövetkezési valószínűsége minimálisra csökkenthető legyen, illetve hogyan csökkenthető (vagy előzhető meg teljes körűen) negatív hatása annak bekövetkezése esetén.

Esettanulmány

Egy tartós munkanélkülieket átképzésükön keresztül a munka világába való visszavezetését megcélzó projekt esetében a következő mintamegoldást határozhatjuk meg. A projekt keretében a kiválasztott 50 fő, egészségügyi alkalmassági vizsgán átment 8 általános iskolai végzettséggel rendelkező tartós munkanélküli jelentkezők részére szakmát biztosító képzést nyújtunk. A projekt keretében legalább 40 fő esetében elvárás a végzettség megszerzése, akik közül legalább 20 fő 12 hónapon belüli elhelyezkedését várják el tőlünk.

Kockázatok kezelése

a) kockázat: a program célterületén nincs 50 fő egészségileg alkalmas, legalább 8 általános iskolai végzettséggel rendelkező tartós munkanélküli.

A kockázat kezelése: a projekt előkészítésébe bevontuk a Munkaügyi Központ helyi kirendeltségét, a létszámadatok a munkaügyi központ adataira építve kerültek meghatározásra.

b) kockázat: a programra nem jelentkezik 50 fő egészségileg alkalmas, legalább 8 általános iskolai végzettséggel rendelkező tartós munkanélküli.

A kockázat kezelése: a program meghirdetése részben a Munkaügyi Központ hálózatán keresztül történik, illetve a jelentkezés folyamatát segítő az információk terjesztését tájékoztató kampány (plakátok, hirdetések) megvalósítása segíti. A célcsoport érdekképviselőjét ellátó szervezetet bevontuk a projekt előkészítésébe és megvalósításába.

c) kockázat: a tervezett képzési program az adott idő- és költségkereten belül megfelelő színvonalon nem valósítható meg.

A kockázat kezelése: a programba partnerként bevont szakképző iskola jelentős humán- és infrastrukturális háttérrel és referenciával rendelkezik hasonló programok megvalósításában, a képzési költségvetés összeállítása során költségkalkulációt készítettünk, amely tartalmazza a képzéshez kapcsolódó összes költséget (oktatás, tananyag, bérleti díj).

d) kockázat: a programban a lemorzsolódás nagyobb a tervezettnél, így 40 fő nem tud szakképzettséget szerezni.

A kockázat kezelése: a kiválasztás folyamatában a résztvevői motiváció értékelése, a programban való bentmaradást segítő szolgáltatások (pszichológus, családbarát szolgáltatások) megszervezése, felzárkóztató képzési napok megtervezése, vizsgafelkészítő képzési napok megszervezése.

e) kockázat: a tanfolyam elvégzésekor a megszerzett szakismeret elavult, a potenciális foglalkoztatók elvárásai jelentős mértékben megváltoztak.

A kockázat kezelése: kamara és potenciális foglalkoztatók partnerként történő bevonása, a foglalkoztatók bevonása a képzés gyakorlati részébe, a képzés folyamán annak biztosítása, hogy a képzési tematikában az esetleges változások megjelenjenek.

f) kockázat: a tervezett szabadpiaci foglalkoztatás a képzés lezárultakor kellő számban nem biztosított.

A kockázat kezelése: a kamara, a tervezett munkáltatók és a Munkaügyi Központ partneri közreműködése segít a foglalkoztatási kérdések kezelésében, a képzés moduláris felépítése segíti a rugalmas szakismeretek elsajátítását, a tervezett foglalkoztatás lehetőségeinek vizsgálata a nonprofit (önkormányzati és civil) szektorban.

g) kockázat: a projekt egyes tevékenységei a tervben szereplő időkereteken belül nem valósítható meg.

A kockázat kezelése: projektmenedzsment szakmai felkészültsége, az egyes résztvevőknél 5%-nyi időtartalék-keret betervezése.

h) kockázat: a projekttel szemben támasztott horizontális szempontok érvényesítése megfelelő szakértelem hiányában nem valósul meg.

A kockázat kezelése: a projektmenedzser a horizontális szempontok érvényesítésére irányuló képzésen vett részt a Budapesti Kommunikációs Főiskolán.

i) kockázat: a projekt likviditása nem biztosítható.

A kockázat kezelése: a támogatási szerződésnek megfelelő szakmai minőségű negyedéves jelentések benyújtásával elkerülhető az elszámolásokhoz kapcsolódó hiánypótlás, így a jelentés benyújtását követő 60 napon belül a támogatási összeg megérkezik a pályázóhoz.

Valószínűség	Kicsi	Közepes	Nagy
hatás			
Nagy	a program célterületén nincs 50 fő egészségileg alkalmas, legalább 8 általános iskolai végzettséggel rendelkező tartós munkanélküli		
nagy	a programra nem jelentkezik 50 fő egészségileg alkalmas, legalább 8 általános iskolai végzettséggel rendelkező tartós munkanélküli		
közepes	a tervezett képzési program az adott idő- és költségkereten belül megfelelő színvonalon nem valósítható meg		
Közepes		a programban a lemorzsolódás nagyobb a tervezettnél, így 40 fő nem tud szakképzettséget szerezni	
kicsi	a tanfolyam elvégzésekor a megszerzett szakismeret elavult, a potenciális foglalkoztatók elvárásai jelentős mértékben megváltoztak		
kicsi			a tervezett szabadpiaci foglalkoztatás a képzés lezárultakor kellő számban nem biztosított
kicsi			a projekt egyes tevékenységei a tervben szereplő időkereteken belül nem valósítható meg
közepes		a projekttel szemben támasztott horizontális szempontok érvényesítése megfelelő szakértelem hiányában nem valósul meg	
nagy	a projekt likviditása nem biztosítható		

Hogyan határozhatjuk meg az egyes résztevékenységek elvégzéséhez szükséges időigényt? (ütemterv készítése)

A projektek előkészítésének legfontosabb feladata a projekt megvalósítási menetének részletes felvázolása. A **megvalósítási ütemterv** egy olyan tevékenységek és események sorából álló kapcsolatrendszer jelent, amelyben egyértelművé válik a feladatok időbeli és funkcionális egymásutánisága. Az egyes tevékenységekhez célszerű azonnal hozzárendelni a megvalósításért felelős személyeket, mert ezáltal biztosítható a felelősségi körök egyértelmű elkülönülése a projekt megvalósítása során.

A megvalósítási ütemterv kialakításakor az egyes tevékenységek megvalósítására tervezett határidőket érdemes ésszerű „ráhagyásokkal” tervezni, mert csúszás számos előre nem tervezhető ok miatt bármikor előfordulhat. Ennek ellenére – amennyire a körülmények engedik – ragaszkodni kell az eredetileg tervezett időrendhez.

Az egyes tevékenységek időigényének meghatározásához feltétlenül ismerjük meg ahhoz a támogatási konstrukcióhoz kapcsolódó **normatív szabályokat**, melynek forrásaiból támogatáshoz kívánunk jutni! E szabályok nagyban befolyásolják az egyes tevékenységek időigényét. Például, a vonatkozó szabályok szerint a projekthez kapcsolódó tevékenységet végző szolgáltató kiválasztásához várhatóan kell-e közbeszerzési eljárást lebonyolítani? Ha igen, milyen eljárásban kell kiválasztani a szolgáltatót? A szabályok szerint várhatóan mennyi időt vesz igénybe a közbeszerzési eljárás lebonyolítása?

Közoktatási pályázatok, és más egyéb képzési projektek esetén különösen fontos a **megfelelő ütemezés**, hiszen egy iskolában az év 12 hónapjából sokszor csak egy-két hónap az, amikor építkezés folytatható. Ugyanez a helyzet bármilyen építési beruházásnál is: ha egyes előkészítő tevékenységek (pl. engedélyeztetés, közbeszerzés) csúszik néhány hetet, hónapot, könnyen előfordulhat, hogy ez egy éves csúszáshoz vezet, ami már komoly veszélyt jelent a projekt megvalósítására.

Az ütemezésben megjelölt mutatókat folyamat- vagy előrehaladási mutatóknak vagy **mérföldköveknek** nevezzük. Segítségükkel kísérhető nyomon és irányítható a végrehajtás menete.

Ellenőrzési lista az ütemterv készítéséhez

1. Feladatlista (a főbb feladatokat kezelhető részfeladatokra osztva).
2. Tisztázni kell a végrehajtandó feladatok és tevékenységek szakaszait, kapcsolatát és függőségi viszonyait.
3. Becsüljük meg minden feladat és tevékenység kezdő időpontját, elvégzésének időtartamát.
4. Határozzuk meg a mérföldköveket, melyek segítségével ellenőrizhető a végrehajtás folyamata;
5. Határozzuk meg a feladatok elvégzéséhez szükséges tapasztalatokat és készségeket.
6. Osszuk fel a projektmenedzsment tagjai, valamint a partnerek között a feladatokat.

A PROJEKTTÉVÉNYSÉGEK KIDOLGOZÁSA

1. lépés: A projekt keretében elvégzendő feladatok számbavétele és rendszerezése

A projekt elvégzendő feladatai között ún. fő-, al- és résztevékenységeket különböztetünk meg. A feladatok számbavételének áttekinthető formája az ún. GANTT-diagram, amely alkalmas az elvégzendő feladatok egyenkénti rögzítésére és az egyes részfeladatok kezdő és befejező időpontjának egymáshoz való igazítására is.

Első lépésként rögzítsük az ún. főtevékenységeket, amelyek a projekt keretében elvégzendő legfontosabb, nagyobb feladatcsoportokat jelölik. E körben javaslataink a következők:

- a **főtevékenységek száma ne haladja meg a 6-8 darabot**, ha elsőre több főtevékenység tűnne kézenfekvőnek, próbáljuk meg őket csoportosítani így elérve a 6-8 tevékenységet;
- a tevékenységek felsorolásában első helyen mindig a **„Projektmenedzsmenti tevékenység ellátása”** szerepeljen, külön kihangsúlyozva, hogy a projekt megvalósítása külön munkafolyamatként lesz megjelenítve;
- a tevékenységek felsorolásában kötelezően ellátandó, külön tevékenységként jelenjen meg a **„Nyilvánosság biztosításával kapcsolatos tevékenység (disszemináció)”** feladat is;
- a főtevékenységek jelölésére 1-től kezdődő folyamatos sorszámozást alkalmazzunk.

Második lépésként a fentebb meghatározott főtevékenységeken belül **pontosítsuk azokat a altevékenységeket, amelyek egy-egy főfeladaton belül akár időben, akár a munkavégzés helyszínét akár a munkák típusát illetően elkülönülnek egymástól**. Az altevékenységek jelölésére használjuk az 1-es főtevékenységen belül az 1.1.; 1.2. stb. számozást.

Harmadik lépésben az altevékenységeken belül azokat a **résztevékenységeket**, amelyek együttes és egymásra épülő elvégzése elvezet minket az altevékenység megvalósulásához. A résztevékenységek meghatározása során a következő szempontok figyelembe vételével járjunk el:

- A résztevékenységek során **számba kell vennünk minden olyan elemi (egységnyi) feladatot, amelynek elvégzéséhez önállóan költség párosítható**, ezzel elérhetjük, hogy olyan feladat elvégzése a megvalósítás során nem merül fel, amelynek költségével nem számoltunk (költségek teljes körűségének elvárása);
- Csak a részletes (és teljes körű) tevékenység-meghatározás alapján határozhatjuk meg az **adott altevékenység** (és ezen keresztül a főtevékenység és az egész projekt) **időigényét** (pontos időigény elvárása);
- Kizárólag így tudjuk biztosítani azt, hogy a megvalósítás során **nem lesz ütközés a párhuzamosan végzett tevékenységekben** úgy, hogy egy személynek egyidőben több részfeladatra kellene fordítania teljes munkaidejét (pontos humánerőforrás-igény elvárása).

2. lépés: az egyes résztevékenységek elvégzéséhez szükséges időigény meghatározása

Az 1. lépésben kidolgozott elemi tevékenységlista minden eleménél **meg kell tudnunk határozni, hogy mennyi idő szükséges annak elvégzésére-teljesítésére**. Az egyes tevékenységeket napokban – hetekben – hónapokban célszerű meghatározni.

Fel kívánjuk hívni a figyelmet arra, hogy vannak olyan tevékenységek, amelyek teljes megvalósulási időtartama alatt tényleges munkavégzés folyik (pl. oktatási tevékenységnél), másoknál a tevékenység jellege a tényleges munkavégzésnél hosszabb időbeli teljesülést követel meg (pl. közbeszerzés esetében a törvényi határidők megtartása).

3. lépés: A teljesítendő résztevékenységek közötti kapcsolatok meghatározása és a projekt időtartamának meghatározása

Az 1. lépésben meghatározott **résztevékenységek elvégzése egymáshoz kapcsolódhatnak**, azok kezdő és befejező időpontjai hatással lehetnek más

résztevékenységek kezdő vagy befejező időpontjaira, illetve több részfeladat elvégzésének együttes időigényére. Ennek kapcsán a következő megjegyzéseket tesszük:

- A leggyakoribb kapcsolódás szerint egy **követő tevékenység** akkor kezdődhet meg, amikor az azt **megelőző tevékenység** munkafolyamatai lezárultak (pl. oktatási tevékenységnél akkor kezdhetem meg az oktatást ha a tananyag-fejlesztés teljes körűen befejeződött);
- **Egy követő tevékenység kezdő időpontja több megelőző tevékenység záró időpontjához is igazodhat** (pl. oktatási tevékenységnél akkor kezdhetem meg az oktatást ha a tananyag-fejlesztés teljes körűen befejeződött és a résztvevők kiválasztása is befejeződött);
- **Nem** feltétlenül **szükséges** azonban, hogy egy megelőző munkafolyamat **teljes körűen befejeződjön** ahhoz, hogy egy azt követő tevékenység megindulhasson (pl. építési tevékenységnél nem kell az építkezésnek teljes körűen befejeződnie ahhoz, hogy az épület bútorozása megkezdődhessen);

Az összes kapcsolat feltárását követően **meghatározható az egyes altevékenységek elvégzéséhez szükséges összióigény, amelyből kiszámítható az egyes főtevékenységek és a projekt teljes időigénye is.**

Amennyiben az így meghatározott projekt futamidő megfelel a projektgazda elképzeléseinek, illetve a pályázati felhívás által meghatározott maximum-időtartamnak, akkor a tervezés ezen szakasza lezárult.

Amennyiben a **projektfutamidő a fenti elvárásoknak nem felel meg** a következő szempontokat vizsgálhatjuk meg:

- **többleterőforrások bevonásával** az egyes résztevékenységek rövidebb idő alatt is megvalósíthatók-e?;
- csökkenthető-e a **projekt szakmai tartalma** a rövidebb projekt-futamidő érdekében úgy, hogy a projekt eredeti célkitűzései a szükségesnél nagyobb mértékben ne sérüljenek?

Pénzügyi tervezés

Milyen részekből áll egy-egy pályázat költségvetése?

A projektterv, illetve a pályázat összeállításának szintjén a feladatunk a megvalósítási ütemtervben felsorolt tevékenységekhez megfelelő költségek rendelése. A költségvetésben csak olyan költség szerepelhet, amelyhez tevékenység is tartozik. Alapvető szempont a projekt költségvetésének bírálatakor, hogy az összhangban van-e a megvalósítási ütemtervben felsorolt tevékenységekkel.

A HEFOP pályázatokban a költségvetés részletezése több különböző táblázatból áll:

FONTOS! – elszámolható költségek

Az egyes pályázati kiírások pénzügyi feltételei eltérőek lehetnek, így az elszámolható költségekre vonatkozóan is nagyon figyelmesen át kell tanulmányozni a pályázati kiírást, valamint a pályázati útmutatót. A tevékenységeket és a hozzájuk tartozó költségeket ez alapján kell meghatározni.

Alapvető szabályok a támogatás felhasználása során:

- A kiadások megfelelnek az elfogadott pályázatban szereplő tevékenységeknek és költségvetésnek;
- Elengedhetetlenek a projekt megvalósulásához;
- Tényleges felmerülésük számlákkal bizonyítható;
- A kiadások Magyarországon merültek fel;
- A kiadások a piaci áraknak megfelelőek.

- **Összesített költségvetés**, amely a projekt során felmerülő összes költséget tartalmazza, tevékenységenként költségnemekre lebontva. Ez a táblázat az összes konzorciumi partnernél felmerülő költségeket tartalmazza összevonva.
- **Partnerekre lebontott költségvetés**, amely formáját tekintve megegyezik az összesített költségvetésével, azonban csak az egyes partnereknél külön-külön felmerülő költségeket tartalmazza.
- **Költségütemezés**, amely (általában) negyedéves bontásban jeleníti meg az egyes költségcsoportokat, azonban nem részletezi azokat.
- **Forrásrészletező**, amely áll egy összesítő táblából a teljes projektre vonatkozóan, illetve azonos tartalmú, a pályázóra és az összes konzorciumi partnerre lebontott táblákból. A forrásrészletező célja, hogy összesítve, majd partnerekre lebontva bemutassa, hogy mely költség milyen forrásból kerül kifizetésre (EU támogatás, önerő, egyéb forrás stb.).
- **Költségvetés szöveges indoklása**: a költségvetési táblában minden egyes költségsor rövid, tömör indoklása, szöveges kifejtése. Ez nem más, mint a pénzügyi tervünk „átvilágítása”, azaz minden egyes tervezett költséget indokolni kell. A költségeket mennyiségi egység, mennyiség, egységár, valamint összesen költség bontásban kell szerepeltetni. Mivel a költségvetési táblázat nem bontható több sorra szét, ezért összetettebb költségek (pl. szakmai szolgáltatások, tájékoztatás) esetében tételesen ki kell fejteni, hogy miképp állnak össze a szóban forgó költségsoron szereplő számok. Pl. tájékoztatási célból készül x db y méretű, színes, z oldalszámú prospektus, amelynek egységára x Ft. Emellett elhelyezésre kerül x alkalommal hirdetés y újságban, amelynek egységára x Ft.

[Bővebben ld. Költségvetés kitöltési útmutató](#)

Hogyan biztosítuk a tervezés során a szükséges pénzügyi forrásokat?

Az egyes résztvékenységekhez rendeljük hozzá a teljesítéshez szükséges pénzügyi forrásokat.

- reális költségvetés tervezése az adott tevékenységekre vonatkozó **árajánlatok** bekérésével biztosítható, amelyek a pályázat mellékleteként csatolhatók;
- árajánlatok kérése során vegyük figyelembe a pályázat beadásától a tényleges munkavégzésig terjedő **időszak** várható árnövelő (vagy esetleg árcsökkentő) hatásait;
- amennyiben a tervezett projekt költségvetése meghaladja a pályázati felhívásban rögzített maximális összeget, át kell tekintenünk a projekt tervezett tevékenységeit, és igyekeznünk kell a tevékenységek csökkentésével (is) megfelelni a felhívás pénzügyi elvárásainak;



A tapasztalatok alapján érdemes minden pályázónak cash-flow tervet készítenie

- önrész biztosítását elváró pályázati programoknál lehetőségünk nyílik a **kötelező minimum-önrésznél magasabb mértékű önrész vállalására** is (amely többletpontot eredményezhet a bírálat során). Az önerő tervezésekor szem előtt kell tartani, hogy az önerővel kötelező a projekt végrehajtása során elszámolni.

„A projekt során számos olyan költség merült fel, amelyek nélkülözhetetlenek voltak, viszont nem elszámolható, pl. a könyvelésünk megnövekedett feladatai. Amikor ezzel szembesültünk, akkor döntenünk kellett, hogy feltüntetjük-e mindezt önrészként, avagy sem. Mi végül az utóbbi mellett döntöttünk, mert így nem kell ezzel elszámolni, ami jelentősen csökkentette az adminisztrációt. „

(Esettanulmány részlet - Humán Erőforrás Alapítvány: Mozgáskorlátozottak alternatív munkaerő-piaci képzése és foglalkoztatása - HEFOP 2.3.1.)

Miért fontos, hogy rendelkezünk pénzáramlási (cash flow) tervvel?

A projekt összköltségvetése – figyelembe véve a pályázati felhívás támogatási intenzitását – azonban csak arról fog információt szolgáltatni számunkra, hogy a projekt zárásakor az összkiadásokon belül mekkora hányadot jelentett a támogatási összeg és mi mekkora mértékű önrészt biztosítottunk. Vagyis arra a fontos kérdésre nem ad választ, hogy a projekt megvalósítása során a folyamatos és gördülékeny feladatvégzéshez a projektgazdának **milyen ütemezésben mekkora összeget és mennyi időre** kell biztosítania.

Ez utóbbi összeg nem feltétlenül egyezik az önrész mértékével, hiszen előfordulhat (HEFOP pályázatoknál gyakori), hogy 100%-os támogatás mellett is a pályázónak a megvalósítás során forrásokat kell biztosítani. Különösen igaz ez abban az esetben, ha figyelembe vesszük, hogy a jelenleg hatályos pénzügyi szabályrendszer szerint a támogatási összeg **utolsó 20%-a** csak a projekt lezárását követően kaphatja meg úgy, hogy a 20%-nyi összeget saját forrásból meg kell előlegeznie. **A tapasztalatok azt mutatják, hogy a biztonságos pénzügyi lebonyolításhoz nemcsak a projekt végén szükséges rendelkezni a támogatás kb. 20 %-val, hanem célszerű folyamatosan biztosítani ilyen mértékű tartalékot az esetleges likviditási problémák elhárítására.**

A projektek biztonságos pénzügyi lebonyolításának egyik kulcsa egy megalapozott **pénzáramlási (idegen szóval: cash flow) terv lehet.** Ez azt mutatja meg számunkra,

hogy a projekt keretében teljesített kifizetések a projekt mely hónapjában (negyedévben, évben) lesznek esedékesek, segítve ezzel a projektgazdák munkáját a folyamatos finanszírozás feltételeinek biztosításában. A HEFOP pályázatokhoz a költségvetési terv mellé a támogatás ütemezését kell megadnunk, ami azonban nem azonos a cash flow tervvel. Ez utóbbi nem kötelező eleme a HEFOP projekteknek, azonban a tapasztalatok alapján minden pályázó, konzorcium részére ajánlatos egy „belső” cash flow tervet készíteni, felkészülve ezáltal a váratlan likviditási helyzetekre.

A cash flow elemzés az alábbi kérdésre terjedhet ki:

- Meg kell becsülni a projekt teljes futamideje alatt várható összes **bevétel** (pénzbeáramlás), összes **beruházás és rendszeres jellegű költség** (pénzkiáramlás) nagyságát.
- Minden projekt esetében szükség van egy **finanszírozási tervre**, amely megmutatja, hogy a beruházások finanszírozása milyen módon történik (kölcsönök, adományok, stb. révén). A tervben részletezni kell az adósságszolgálat ütemezését is, amely a visszafizetendő törlesztések és kamatok összege.

Milyen lépésekből áll egy beruházással egybekötött képzési-foglalkoztatási típusú projekt cash flow tervezése?

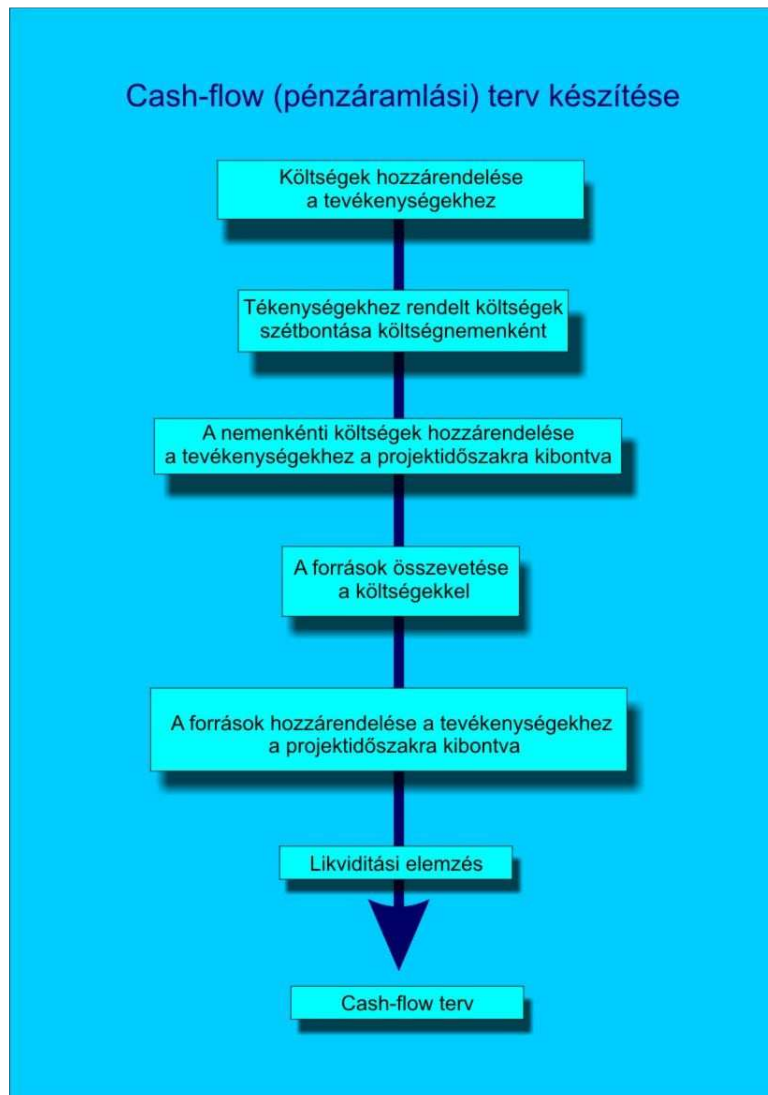
A pénzforgalmi tervezés a pénzügyi tervezés fontos fejezete. Ennek eredménye az a költségterv, amely megmutatja, hogy az egyes projekt tevékenységek milyen készpénzmozgással járnak munkafázisonként/feladatonként, folyóáramon, költségnemenként kalkulálva a projekt időtartama során.

A cash flow tervezés szorosan összefügg a projekt cselekvési és ütemtervével (ld. Logikai keretmátrix készítése - tevékenységek tervezése fejezet). A cselekvési tervben meghatározott feladatokkal szinkronban történnek a pénzügyi események is. A kimutatás általában havi bontásban vizsgálja a kiadások/kötelezettségek, források/bevételek alakulását, de szükség esetén elkészíthetjük akár napi bontásban is.

A következő példában egy konkrét projektterv alapján vizsgáljuk a megvalósításhoz szükséges pénzügyi folyamatokat: a projektben hátrányos helyzetű, képzettség nélküli személyek szereznek szakképzettséget, mellyel egyidőben felújítanak régi oktatásra alkalmas helyiségeket. A projektben főtevékenységként

- **képzési,**
- **foglalkoztatási,**
- **beruházási** komponensek futnak egymás mellett.

Mindegyik elemhez forrásokat (támogatást, bevételeket, önrészt. stb.) kell biztosítanunk a projekt végrehajtásának megfelelő időszakában, amelyhez költségeket (bér, járulékok, szolgáltatások, stb.) rendelünk. A forrásoknak a projekt végső elszámolásáig folyamatosan biztosítaniuk kell a feladatok megvalósításához szükséges fedezetet, mert e nélkül likviditási zavar keletkezik. A folyamatos fedezet biztosításához figyelembe kell venni a pályázatkezelő projektfinanszírozási szabályait is (előleg, PEJ időszakok, záró elszámolás).



Mindezek után a következő tervezési lépéseket célszerű megtenni projektünk esetében:

1. Költségek hozzárendelése a tevékenységekhez: meg kell tervezni, becsülni az egyes tevékenységek várható költségét. A megfelelő információk (pl. árajánlatok, árak) beszerzése után a legpontosabb költségbecslést mennyiségi egység és egységárak kiszámításával végezhetjük el (az adatok ilyen jellegű bontására szükség van a HEFOP pályázatokban a költségvetési táblák elkészítésénél is): a projekt során be kell szerezni a bútorozás részeként x db székot, 1 db szék ára y költség, így erre a költségre összesen a két (x és y) érték szorzata írható be.

A tevékenységek, amelyekhez rendelhetők a költségek:

1.1. beruházás:

- 1.1.1. felújítási tervdokumentáció,
- 1.1.2. építőanyag,
- 1.1.3. építőipari eszközök, gépek,
- 1.1.4. bútorok, berendezési tárgyak,
- 1.1.5. mesterek bére, járulékai,

1.2. oktatás, képzés:

- 1.2.1. tanárok bére, járulékai,
- 1.2.2. taneszközök,
- 1.2.3. felszerelés,
- 1.2.4. vizsgadíjak,
- 1.2.5. bérleti díjak,

1.3. foglalkoztatás:

- 1.3.1. célcsoport bére, járulékai,
- 1.3.2. munkaruhák,
- 1.3.3. szociális juttatások,
- 1.4. *működés költségei:*
 - 1.4.1. menedzsment bére, járulékai (projektvezető, projektszemélyzet) adminisztratív költségek,
 - 1.4.2. útiköltség (előadók, szakértők, menedzsment),
 - 1.4.3. számlavezetési költségek,
- 1.5. *programok, rendezvények:*
 - 1.5.1. nyilvánosság fórumai,
 - 1.5.2. szakmai konferenciák,
 - 1.5.3. egyéb programok költségei,

2. A tevékenységekhez rendelt költségek szétbontása költségnemenként: a költségvetés elkészítéséhez szükséges az egyes tevékenységekhez rendelt költségek szétválasztása. Itt figyelni kell arra, hogy más adózási szabályok vonatkoznak az egyes költségnemekre.

2.1. személyi kiadások:

- 2.1.1. bérek (menedzsment, tanárok, célcsoport), szakértői díjak, járulékok,
- 2.1.2. egyéb bérjellegű kiadások,

2.2. dologi kiadások:

- 2.2.1. útiköltség,
- 2.2.2. bérleti díjak,
- 2.2.3. kommunikációs költségek,
- 2.2.4. fogyóeszközök,

2.3. tárgyi eszközbeszerzések:

- 2.3.1. gép-, berendezés vásárlás,
- 2.3.2. bútorok beszerzése,
- 2.3.3. telek-, ingatlan vásárlás,

2.4. szolgáltatások:

- 2.4.1. tervdokumentációk,
- 2.4.2. tanulmányok, kiadványok,
- 2.4.3. mentális kondicionálás,
- 2.4.4. konferencia vendéglátás.

3. A nemenkénti költségek hozzárendelése a feladatokhoz (Gantt diagram) a projektidőszakra kibontva: a már tevékenységekre lebontott és azon belül költségnemenként elkülönített költségek időbeli ütemezésére is szükség van, így pontosan előre látható, hogy mely tevékenységre milyen jellegű költségre mely időszakban van szükség a projekt lebonyolításához.

3.1. havi bontások,

3.2. negyedéves összegzések,

3.3. éves összegzések,

3.4. teljes projektidőszak összegzése.

4. A források összevetése a költségekkel: Amennyiben a pályázat nem biztosítja a projekt költségvetésének 100 %-t, ez esetben saját forrást is rendelkezésre kell bocsátani. Ugyanakkor, ha nem szükséges saját forrás, akkor is rendelkezniünk kell olyan pénzügyi tartalékokkal, amelyek nélkülözhetetlenek a projekt zökkenőmentes lebonyolításához, akár hitelfelvétel révén.

4.1. EU-, hazai támogatás,

4.2. külső megrendelő felé teljesített karbantartó szolgáltatás árbevétele,

4.3. partnerek hozzájárulása (önrész),

4.4. esetleges hitelfelvétel,

4.5. esetleges ÁFA visszaigénylés.

- 5. A források hozzárendelése a tevékenységekhez a projektidőszakra kibontva:** a várható költségek pontos megtervezését követően meg kell jelölni ezek forrását is, tevékenységekre, költségnemekre és projektidőszakra lebontva.

6. Likviditási elemzés

A cash flow készítésénél folyamatosan ügyelni kell a projekt teljes időtartamára szóló likviditás biztosítására! A likviditási elemzés nélkülözhetetlen része a pénzügyi tervezésnek. A stabil likviditás feltételezi, hogy elégséges pénzeszközök állnak rendelkezésre a működéshez szükséges költségek és az adósságterhek kifizetésére. A likviditási elemzés részét képezi a pénzügyi fenntarthatóság vizsgálata: rendelkezésre fognak-e állni a projekt tevékenységeinek folytatásához szükséges pénzforrások az (adományozói) segítségnyújtás megszűnése után?

Javaslatok a pénzügyi tervezéshez

- Az átmeneti forrásigényt lehet külső banki forrásból finanszírozni, kölcsön formájában, ebben az esetben további költségként merülnek fel a hitel kamatai.
- 100%-os támogatás, azaz önrész kötelezettsége nélkül is szükséges saját forrással rendelkezni:
 - vannak olyan költségek, amelyek a projekt megvalósításából fakadóan további kiadásként merülnek fel, mint például a pályázó szervezet könyvelési többletfeladatai, amelynek oka a megnövekedett számlaforgalom.
 - egyes költségek, amelyek a pályázati forrásból nem elszámolhatóak, ezek közül az egyik leggyakoribb a banki átutalás díja (a számlanyitás és számlavezetés elszámolható),
- A projekttervezés során készítsünk költségbecslést, ehhez kérjünk be az egyes szolgáltatásokról, beszerzésekről árajánlatokat. Így a költségvetésünk reális lesz és később nem kell szerződés módosítani, ha a tervezett feladatok költségigénye meghaladja a tervezett keretet.
- A pályázatot szervezők nem azt várják tőlünk, hogy minél olcsóbban valósítsuk meg a projektet, hanem a leírt és elfogadott projekt céloknak és eredményeknek mindenben megfelelően történjen a projekt végrehajtása. Ezért nem érdemes „spórolni” a költségvetés elkészítésekor, mindenre, ami támogatható és hozzájárul a projektcélok megvalósításához, tervezzünk reális költségeket. Azonban a nagyvonalúan tervezett költségvetés miatt a pályázatunkat könnyen „lepontozhatják”, azaz gyengébb értékelést kap.
- Külön oda kell figyelni a közbeszerzési határ átlépésére, ha ezeket várhatóan meghaladják az egyes tevékenységek, akkor közbeszerzési eljárást kell elindítanunk. Ennek is vannak költségei (hirdetés, tanácsadás), amelyek elszámolhatók.
- Nem kizárt, hogy egyes tevékenységek megvalósítása és a pályázatkészítés között akár másfél-két év is eltelhet, ezalatt egyes költségek árai jelentősen változhatnak, így ezzel is számoljunk, adott esetben éljünk a tartalék tervezésének lehetőségével.

(a projektek pénzügyi lebonyolításáról bővebben ld. [Támogatott projektek megvalósítása](#) című kiadvány Pénzügyi folyamatok fejezetben)

Projektszemélyzet, partnerség

Hogyan alakítsuk ki a projektmenedzsmentet?

A projektek sikeres működésének feltétele, hogy a tervezés szakaszában történjen meg az egyes feladatokért felelős személyek kiválasztása, vagyis a projektcsapat felépítése. A jól megválasztott projektcsapat a projektek sikeres megvalósításának egyik biztosítója. A tapasztalatok szerint hatékonyabb a projekt végrehajtása, ha a pályázat elkészítésében részt vevők és a projektet megvalósítók között minél nagyobb az átfedés: egyfelől ez

nagyobb összhangot teremt a tervezés és megvalósítás között, másfelől a projektek lebonyolításában szerzett gyakorlat sokat segíthet a következő projekt tervezés során. Ugyanez természetesen fordítva is igaz.

Az egyes pályázati felhívások és útmutatók egyértelműen meghatározzák, hogy az adott projekthez milyen összetételű projektszemélyzetet kell a pályázó konzorciumnak biztosítania. Az útmutatóban az is szerepel, hogy az egyes munkatársakat milyen formában és heti hány órában kell alkalmazni. A projektmenedzser tagjainak [szakmai önéletrajzát](#) általában csatolni kell a pályázathoz, de a szakmai alátámasztottság érdekében hasznos a projektben részt vevő további szakemberek önéletrajzát is mellékelni.

Hogyan válasszuk ki a projektszemélyzetet?

A projektben dolgozó **személyek kiválasztásánál** a projekt zökkenőmentes megvalósításához szükséges készségeken (szakmai kompetenciák, tapasztalatok stb.) túl a sikeres és hatékony együttműködést biztosító személyiségjegyeket (együttműködési készség, motiváltság stb.) is meg kell vizsgálni. Projektet vezető munkatársak esetében (projektmenedzser, pénzügyi vezető) általában szükség van felsőfokú végzettségre és projekttapasztalatokra. A projektcsapat kialakításakor törekedni kell arra, hogy a projektben felmerülő összes kérdésnek legyen **szakértője**:

- képzési projektek esetében szakmai vagy oktatási vezető;
- szociális, egészségügyi infrastrukturális projektek esetében műszaki, informatikai vezető, szakértő;
- foglalkoztatási projektek esetében a célcsoport kiválasztását végző szakember, szakértő.

A **jó projektmenedzser** nem egy-egy szakterület specialistája, hanem sokkal inkább egy széles látókörű, jelentős háttértapasztalatokkal és tudással rendelkező személy, aki képes a projekt egészét átlátni, a különböző szakterületekről érkező információkat összefogni. A projektmenedzsernek rendszerben kell gondolkoznia, az egyes projektfázisokat, szakterületeket egységes egységként kell kezelnie.

A feladatok felosztásánál egyértelmű **felelősségi körök** kijelölésére kell törekedni, mert csak ebben az esetben biztosítható az emberi erőforrások optimális felhasználása, vagyis hogy minden feladatnak legyen felelőse, és minden feladatnak csak annyi felelőse legyen, amennyi feltétlenül szükséges.

(a [projektmenedzser működteséről bővebben ld. Támogatott projektek megvalósítása című kiadvány Projektszemélyzet, partnerség fejezetben\)](#)

Hasznos tanácsok - hatékony partneri együttműködés kialakítása:

- a projekt kezdetén a lehető legtöbb **részletet konkretizálják** az együttműködő felek (pl. elvégzendő feladatok, határidők, találkozók, értékelési szempontok stb.);
- ajánlott a közösen végzendő feladatokra **intézményesült testületek** létrehozása: Konzorciumi Irányító Testület, Monitoring Bizottság, Szakértői Testület;
- minden partnerintézmény részéről szükséges egy olyan **kapcsolattartó** kijelölése, aki képben van a projekt ügyeit illetően, és képviselni tudja intézményét;
- a partnereknek tisztában kell lenniük azzal, hogy a támogató felé a **vezető pályázó intézmény felel** a projekt szabályszerű szakmai és pénzügyi lebonyolításáért.

Miért fontos a HEFOP projektek esetében a partnerség?

A HEFOP által támogatott projektekkel szemben támasztott alapkövetelmény, hogy a projekteket **széles partneri kör** valósítsa meg (partnerség elve). A projektek szakmai háttérének biztosítása szempontjából nagyon kedvező, ha az adott témában, területen meghatározó intézmények minél szélesebb köre megjelenik a projektben. Lehetőleg a projekteredményeket majdan felhasználókat, illetve az őket képviselő szakmai szervezeteket is vonjuk be a projektbe, folyamatosan tájékoztassuk őket az

eredményeiről és kérjük visszacsatolást azokról, hiszen ezzel saját projektünk fejlesztéséhez járulunk hozzá.

*„Az ötös konzorciumból négy szervezet már évek óta együtt dolgozott, szoros szakmai együttműködést sikerült kialakítani különböző projektekben, ami nagyon sokat számított. Innentől kezdve ez egy jól működő, egymást értő partneri kör. A pályázat speciális célcsoportja indokolta egy új partner bevonását, így az ő integrálásuk is zökkenőmentes volt.”
(Esettanulmány részlet - Humán Erőforrás Alapítvány: Mozgáskorlátozottak alternatív munkaerő-piaci képzése és foglalkoztatása – HEFOP 2.3.1.)*

A képzési projektek esetében javasolt partnerség a képző intézmény (iskola, egyetem) és a képzésben részesülő célcsoportot képviselő szervezetek között (pl. civil szervezetek, kamarák, kisebbségi önkormányzat).

Foglalkoztatási projektek esetén tipikus partneri együttműködés alakítható ki a célcsoportot képviselő szervezetek és a helyi, térségi vállalkozásokat tömörítő szakmai szervezetek között.

FONTOS! – a hatékony partneri együttműködés

A széleskörű partnerség kialakítása nem mennyiségi, hanem minőségi kérdés: nem az a cél, hogy minél több szervezetet vonjunk be, hanem minél több olyan szervezet között létesüljön partneri együttműködés, akik mindegyike hozzá tud járulni valamivel a projekt eredményeik eléréséhez.

Alvállalkozó vagy partner?

A partnerség kialakításánál egyes feladatok, tevékenységek ellátását bízhatjuk egy-egy alvállalkozóra, és így szakmai szolgáltatásként tüntethetjük fel a költségvetésben, de bevonhatjuk, mint partnert, és így a megvalósítók költségeinél kerülnek elszámolásra ezek a tevékenységek. Tipikusan ilyenek tekinthetők az olyan képzési vagy foglalkoztatási projektek, ahol a főpályázó a célcsoportot képviselő szervezet, vagy önkormányzat, amelyeknek nincs megfelelő képzési kapacitásuk. Minden projekt esetében egyedileg kell eldönteni, hogy a fenti dilemmát miképp oldjuk fel.

*„Ha a projekt elvi, szakmaiságát, célcsoportját érintő kérdésről van szó, vagy nekem nincsen elég ismeretem erről, mint pályázónak, akkor partnerként történő bevonás indokolt. Ha megvan a feladat elvégzéséhez a tudásunk, csak kapacitásunk nincs elég, vagy egyéb objektív akadályok állnak fenn, akkor alvállalkozó bevonása a hatékonyabb. Így biztosítva van általunk vagy valamilyen partner révén a megrendelt szolgáltatások szakmai kontrollja. A kisebb feladatok szintén alvállalkozót igényelnek, a kulcsfeladatok a partnerekre kell, hogy háruljanak.”
(Esettanulmány részlet - Humán Erőforrás Alapítvány: Mozgáskorlátozottak alternatív munkaerő-piaci képzése és foglalkoztatása – HEFOP 2.3.1.)*

Kik lehetnek egyéb partnerek?

A támogatásban részesülő konzorciumi partnerek mellett a projekt során részt vehetnek külső, támogató egyéb partnerek is, akik hozzájárulnak a projekt sikeréhez, azonban nem tagjai a konzorciumnak, és nem is részesülnek támogatásból. A pályázati útmutató részletesen szabályozza minden esetben, hogy mely intézménytípus lehet pályázó, (konzorciumi) partner és egyéb partner, általában eltérő a szabályozásuk. Gyakori eset például foglalkoztatási projekteknél, hogy az egyéb partner valamilyen állami foglalkoztatási intézmény helyi szervezete.

Horizontális szempontok tervezése

A HEFOP projektek esetében elengedhetetlen az ún. **horizontális szempontok** érvényesítése a projektek tervezése (és végrehajtása) során. Az Unió ugyanis az általa támogatott projektek esetén alapkövetelményként határozta meg a horizontális elvek, így az **esélyegyenlőség** és a **környezetvédelem** elveinek következetes érvényesítését, valamint ezeken keresztül a **fenntartható fejlődés** biztosítását.

Már a pályázat értékelésekor is komoly figyelmet fordítanak a bírálók e szempontok kifejtésére, legtöbb esetben külön pontszám is jár érte, de győztes pályázat esetén is be kell ezek érvényesítéséről számolni az előrehaladási jelentésekben.

A tapasztalatok alapján elmondható, hogy az oktatási/képzési, valamint a munkaerő-piaci szférát érintő projektek esetében az esélyegyenlőség biztosítása könnyen és minden probléma nélkül megvalósítható. Más a helyzet azonban a **fenntartható fejlődés** (környezetvédelem) vonatkozásában. Általában problémát okoz annak igazolása, hogy például egy sajátos nevelési igényű gyermekek integrált nevelését célzó projekt mennyiben lehet környezetvédelmi szempontból releváns.

A horizontális szempontok érvényesítésekor a pályázat értékelői nem „csodát” várnak a pályázótól, csupán annyit hogy a projekt jellegéhez mérten maximálisan vegye figyelembe a fenti két elem érvényesítését. Képzési program esetében például mi akadály lehet annak, hogy az integrált nevelési programban helyet kapjanak a környezettudatos nevelést elősegítő pedagógiai elemek?

Sok pályázó úgy gondolja, mire „ideérnek” a projekttervezésben, már a nehezen túl vannak. Sok pontot lehet veszíteni az esélyegyenlőségi, környezetvédelmi szempontokat bizonyító tényanyag helytelen feltárásán. Sokszor lényegtelennek tartott elemek jelentik a helyes érveket (guruló rámpa kialakítása, alacsonyra szerelt mosdók, küszöbök kiiktatása, újrafelhasznált papírok alkalmazása, elektronikus adathordozók arányának növelése, környezetbarát technológia alkalmazása stb). Ugyanakkor különösen fontos, hogy a horizontális célok leírásánál ne alkalmazzuk „a papír sok mindent elbír” elvet, azaz csak olyan vállalatokat tegyünk, amelyeket később meg is tudunk valósítani s amelyekről majd a projekt előrehaladása során precízen be is kell számolnunk.

[Bővebben ld. Környezeti fenntarthatóság útmutató, Esélyegyenlőségi útmutató](#)

A projekt, pályázat egyéb mutatói, hatásai

A kidolgozott projektnek nemcsak jól felépített célrendszerrel, beazonosított célcsoportokkal, ezekhez kapcsolódó tevékenységekkel kell rendelkeznie, hanem más egyéb hatásokat, mutatókat is rögzítenünk kell, amiket majd a pályázatban is ki kell fejteni.

- **indikátorok tervezése:** a pályázat elkészítése során a projekt révén elérendő célokat és hatásokat számszerűsíteni kell. Ezek a számszerűsített mutatók az indikátorok, amelyek pontos képet adnak a projekt különböző dimenzióiban az eredeti állapotról és a megcélzott eredményekről. Ezáltal a megvalósítás során összevethetőek a megcélzott és az elért eredmények.

Oktatási, képzési, illetőleg a munkaerő-piacot érintő projektek esetében a gyakorlati tapasztalatok szerint az **indikátorok meghatározása a leginkább bizonytalan tényező**, hiszen itt a külső tényezők sokkal jelentősebb szereppel bírnak, mint a költségek alakulása, vagy az időtényező esetében. Pályázatunk nem attól kerül kiválasztásra az értékeléskor, projektünk nem attól válik támogatottá, ha például vállaljuk, hogy célcsoportunk a képzési program végén 98%-ban OKJ-s képesítést fog szerezni. Ez sokkal inkább kétségeket kelt a pályázat értékelőjében; vajon figyelembe vette-e a pályázó a képzési programok megvalósításában rejlő valamennyi kockázatot? Az indikátorok számításához feltétlenül használjuk az [Indikátor módszertani útmutatót](#) (ld. bármilyen HEFOP pályázati kiírás mellékletei között)

- **fenntarthatóság biztosítása:** figyelembe kell vennünk, hogy az uniós támogatások előfeltétele, hogy a támogatandó projektünk a lezárultát követően (azaz az utolsó támogatási részlet folyósítása után) is fenntartható legyen.

Mindezekre tekintettel arra kell törekednünk már a projektek tervezése során, hogy a támogatás lezárulta után:

- a projekt megvalósulása révén egyes kiadásainkat csökkentsünk;
- alkalmasabbá váljunk külső támogatások hatékonyabb igénybevételére (újabb pályázat, szponzoráció);
- a megvalósuló szolgáltatások, kapcsolódó fejlesztések révén növeljük bevételeinket.

Egy oktatási intézmény új informatikai és nyelvi labor fejlesztése révén – egyéb eredmények és hatások mellett – jelentősen csökkentheti a számítástechnikai eszközök karbantartási (vagy terembérleti) költségeit, új képzési projektekre nyerhet pályázati támogatást, a labor alkalmassá válik egyéb – fizetős – képzések megtartására is.

Viszonylag egyszerűbb a helyzet infrastrukturális beruházások vagy eszközbeszerzésre irányuló projektek esetében, ahol pl. egy új informatikai labor vagy egy épület fenntartási, karbantartási költségei jóval alatta maradnak az építéshez, felújításhoz vagy eszközbeszerzéshez szükséges források nagyságrendjénél. Nehezebb a helyzet olyan projektek esetében, ahol egy-egy foglalkoztatási vagy képzési szolgáltatás kerül bevezetésre. A foglalkoztatási típusú pályázatok gyakori hibája, hogy a projekt lezárásáig „látják” a foglalkoztatás fenntartását. Olyan vállalkozó kör létrehozása szükséges, amely – természetesen a piaci viszonyoknak megfelelően – érdekeltté tehető a továbbfoglalkoztatás megtartásában. Erre legmegfelelőbb a szolgáltatások rendszerének (helyi gazdasághoz igazodó) kialakítása, valamint fontos szempont lehet, hogy ha a pályázó önkormányzattól átvállalt feladatra alakítja ki hosszú távú elképzeléseit.

A fenntarthatóságnak csak egy része a finanszírozás, legalább ilyen fontos az **intézményi fenntarthatóság**, azaz, hogy a projekt eredményei beépüljenek a pályázó szervezet tevékenységébe. A fenntarthatóság további dimenziója a projekt eredményeinek **illeszkedése ágazati, térségi vagy egyéb stratégiákhoz**.

- **multiplikátor hatások:** az uniós támogatásból finanszírozott projektekkel szembeni további elvárás, hogy a megvalósuló projekt eredményei ne csak helyben, a pályázó és partnerei vagy az érintett célcsoportok esetében fejtsenek ki pozitív hatást, hanem tágabb földrajzi, társadalmi vagy ágazati szinten is. A projektek tervezésénél tehát arra is figyelemmel kell lennünk, hogy a megvalósuló projekt hatásai „továbbgyűrűzzenek”.



A projekttervezéskor számba kell venni a multiplikátor hatásokat is

Leggyakrabban felmerülő multiplikátor hatások HEFOP projektek esetében:

Projekt típus	Projektcél	Multiplikátor hatás
képzési	hátrányos társadalmi réteghez tartozó magasabb képzettségi szint	képzettebb munkaerő révén nő a régió, település tőkevonzó képessége

egészségügyi infrastruktúrafejlesztés	térségi prevenció szolgáltatások fejlesztése	megelőzés révén csökkennek az egészségügyi ellátás költségei
foglalkoztatási	nők munkaerőpiacra visszatérésének támogatása képzéssel, foglalkoztatással	magasabb gyerekvállalási hajlandóság

Nyilvánosságának biztosítása – disszemináció

Bevezetés

Minden Európai Unió által támogatott projekt olyan területen kíván beavatkozni, amelynek társadalmi hasznossága önmagában és megfogható. A projektek által közvetített megteremtett értéken felül elvárás a pályázóval szemben a projekt nyilvánosságának biztosítása, amely a következő célkitűzéseket követheti:

- a) a projekt eredményeinek és várható hatásainak megismertetése a beavatkozás szűkebb környezetével és a szakmai nyilvánossággal;
- b) a közvetlen eredményeken felül a projekt példamutató jellegének bemutatásával (partnerség, horizontális szempontok érvényesítése) hasonló értékeket követő más projektek indításának ösztönzése;
- c) a megvalósításból más számára is hasznosítható ismeretanyag rögzítése, illetve erről a nyilvánosság tájékoztatása;
- d) a támogató által megcélzni kívánt fejlesztési értékek megjelenítése a külvilág irányába (ld. a projekt EU-s társfinanszírozásához kapcsolódó pozitív képet);
- e) közép- és hosszú távon a projekt eredményeinek bemutatása (pl. emlékeztető tábla esetén).

A HEFOP célkitűzéseivel összhangban a projektek előkészítése során különös figyelmet kell fordítani a projekt nyilvánosságának megtervezésére. Ennek során a következő szempontok figyelembe vételével kell eljárunk:

- a projekthez kapcsolódóan gondoljuk végig az egyes disszeminációs célcsoportokat és az azok eljéréshez szükséges kommunikációs csatornákat;
- határozzuk meg az egyszeri (pl. emlékeztető tábla) és ismétlődően visszatérő kommunikációs cselekményeket (pl. honlap frissítése);
- a disszeminációs tevékenység legyen összhangban az arra a költségvetésben fordított költségkeret nagyságával úgy, hogy törekedjünk a költséghatékonyságra;
- fordítsunk kiemelt figyelmet a partnerség-építésben az ebben rejlő kommunikációs lehetőségekre (pl. saját médiatermékkel vagy honlappal rendelkező partner jelenléte);
- ne felejtünk el a projektmenedzsmenti munka megtervezése során a kommunikációs tevékenység munkafolyamataival is számolni (vagyis: valakinek ezt a munkát is el kell majd végezni!)

Lehetséges disszeminációs programelemek

- a) **honlap-aloldal:** negyedévente frissített szakmai összefoglaló elhelyezése kapcsolódóan a negyedéves jelentésekhez. Mind a főpályázó, mind a partnerek esetében megvalósítható. Előnye: meglévő honlap esetén költséghatékony és rugalmas. Hátránya: csak speciális célcsoportokat ér el (internethasználó), egyes célcsoportokon belül gyengébb hatékonyság a nyomtatott termékekhez képest.
- b) **Sajtóközlemények összeállítása és megküldése médiumok számára:** projekt kezdetekor (mi lesz) és projekt lezárásakor (kedvező hatás) érdemes. Előnye: megjelenés esetén költséghatékony, földrajzilag jól irányítható (regionális média), a kommunikációs üzenetek torzításmentesen jutnak el a médiumokhoz. Hátránya: relatíve kicsi hatékonyság (nem biztos hogy megjelenik), sajtóadatbázis összeállítását igényli.
- c) **Sajtóbeszélgetés szervezése:** a projekt zárásakor javasolt, résztvevői a projektben résztvevő partnerek képviselői, a projektmenedzsment tagjai és a

média képviselői. Előnye: nagyobb hatékonyságú médiamegjelenés. Hátránya: esetleges médiaközöny.

- d) **Nyomtatott termékek összeállítása (plakát, szóróanyag):** a projekt folyamán több alkalommal is (a projekt előrehaladtával annak tartalmi fejlődésével egyidejűleg). Előnye: rugalmas, alkalmas a szűkebb környezet közvetlen megszólítására. Hátránya: csak a szűkebb környezethez szól, nehéz a tényleges figyelemfelkeltés ezen eszközökön keresztül.
- e) **Hirdető és emlékeztető tábla elhelyezése:** a projekt kezdetekor (hirdetőtábla) és emlékeztető tábla (lezárultakor) elhelyezése. Előnye: időtálló, látványos, pályázó szervezet image-építéséhez jelentős mértékben hozzá tud járulni. Hátránya: költséges.

[Bővebben ld. Nyilvánosság útmutató](#)

Pályázatkészítés

A projektterv papírra vetve

A projekttervezés különböző módszereinek használatával pályázatunk tartalmi elemei közül a legfontosabbak (célrendszer, célcsoport, probléma-igény feltárás, projekt-eredmények, partnerség) már rendelkezésre állnak. Most már hozzáfoghatunk a pályázat elkészítéséhez, amelynek sikerességéhez még további feladatok várnak ránk.

Honnan értesülhetünk a pályázati lehetőségekről? - pályázatfigyelés

Nemcsak a megfelelő pályázati lehetőség megtalálásához, de az időben történő értesüléshez is folyamatos pályázatfigyelésre van szükség. Az uniós és hazai pályázati kiírások szinte mindegyike rajta van az interneten, ezért érdemes különböző pályázatfigyelő portálokat rendszeresen böngészni, ezek, illetve a pályázató szervezetek hírleveleire feliratkozni:

FONTOS! – a pályázati kiírás módosítása

Egy-egy pályázati kiírás, szabály, beadásra kerülő formanyomtatvány a pályázat meghirdetése után is változhat, ezért érdemes a Közreműködő Szervezet honlapját folyamatosan – egészen a pályázat beadásáig – figyelemmel kísérni, a KSZ hírlevelére feliratkozni.

- www.nfh.hu minden uniós pályázat megtalálható, keresőrendszer segíti az eligazodást
- a HEFOP projektek teljes dokumentációja a közreműködő szervezetek honlapján található (www.omai.hu; www.esf.hu; www.strapi.hu)

Ha nem folyamatos pályázat-beadás van, akkor a HEFOP pályázatok többnyire 90 nappal a beadási határidő előtt jelennek meg, és meghirdetésük napján a teljes pályázati dokumentáció letölthető a pályázatát lebonyolító Közreműködő Szervezet (HEFOP projektek esetében: ESZA Kht., OMAI, EÜM STRAPI) honlapján, valamint egy-egy rövidített Pályázati felhívás megtalálható néhány nagyobb aznapi napilapban is.

FONTOS! – pályázati útmutató használata

A pályázati útmutató a pályázati bibliája, minden szavát, mondatát figyelmesen olvassuk el, akár többször is.

Mindig legyen kéznél pályázati írás közben!

Ha valamire nem emlékszünk pontosan, azonnal nézzük meg az útmutatóban, mert hiába dolgozunk hónapokat és készítünk kiváló projekttervet, elég egy apró figyelmetlenség, és formailag kizárható a pályázatunk!

1. Ha valamit nem tudunk, elsőként nézzük meg az útmutatóban!

2. Ha a pályázati útmutatóban nem találunk valamit, vagy nem teljesen egyértelmű egy szabály, nézzük meg a Közreműködő Szervezet honlapján, a Gyakran Ismételt Kérdések (GYIK) között, hátha már másnak is volt hasonló problémája.

3. Ha GYIK sem ad eligazítást, ezután sem egyértelmű valami, ekkor keressük meg a Közreműködő Szervezetet e-mailen, telefonon vagy egy-egy információs napon, és kérdezzük tőlük.

4. A pályázatot szervezettől csak bizonyos határig várhatunk segítséget. A pályázatot nem írja meg helyettünk, csupán útmutatást és tanácsokat adhat. Sose várjuk azt a pályázatótól, hogy megmondja, mit válaszoljunk a pályázati űrlap egyes kérdéseire. A projektet a pályázónak kell kitalálnia, a pályázató abban segíthet nekünk, hogy elmagyarázza melyek az elvárások a pályázat megfogalmazásával, tartalmával kapcsolatban, hogyan fogalmazzuk meg például céljainkat konkrétan a pályázatban.

Sokszor – különösen nagyobb előkészítést igénylő projektek esetében – a rendelkezésünkre álló 90 nap sem biztos, hogy elegendő a pályázat elkészítéséhez, ezért érdemes már a kiírás előtt tájékozódni a várható lehetőségekről.



A pályázatfigyelőnek előre kell tekintenie és felkészülnie a várható pályázati lehetőségekre is

A HEFOP keretén belül lehetőség van a közeljövőben kiírásra kerülő pályázat legfontosabb paramétereinek megismerésére a Szakmai összefoglalók révén, amelyet a www.hefop.hu honlapon tesznek közzé.

A pályázati előzetes információszerzés másik módja a programozási dokumentumok tanulmányozása, amelyek szintén igen sok információt tartalmaznak a várható pályázati lehetőségekről.

Hogyan olvassunk pályázati kiírást?

A HEFOP keretében kiírt pályázatok mindegyike azonos szerkezetben, formátumban kerül meghirdetésre, így a gyakorlott pályázati íróknak egy idő után „rááll a szemük” egy-egy pályázati kiírásra, s gyorsan át tudják tekinteni a pályázati dokumentáció legfontosabb részeit.

- **a pályázati felhívás** általában a legfontosabb információkat tartalmazza az adott kiírásról néhány oldalban (pályázat célja, keretösszeg, pályázók köre stb.);
- **pályázati útmutató:** adott kiírás teljes szabályrendszerét tartalmazza, kiegészülve a csatolt (pénzügyi, esélyegyenlőségi stb.) útmutatókkal;
- pályázati formanyomtatvány (űrlap): előre elkészített **formanyomtatvány**, amelyben az előírt szempontok (kérdések) szerint, a megadott formátumban kell összefoglalnunk projekttervünk lényegét;
- **költségvetési tábla:** előre elkészített - képletekkel rendelkező - excel táblák, amelyekhez tartozik egy költségvetés indoklására vonatkozó munkalap vagy csatolt dokumentum;
- **egyéb formanyomtatványok, nyilatkozatminták (A mellékletek);**
- **útmutatók, segédletek (B mellékletek):** a pályázati dokumentáció elkészítésében segítséget nyújtó útmutatók (pályázati adatlap kitöltése, költségvetés készítés, indikátor módszertani útmutatók).

Gyakori hiba – főleg kezdő pályázóknál – hogy lelkesen belefognak egy-egy pályázat kidolgozásába, s közben derül ki, hogy maga pályázó vagy a tervezett projekt nem jogosult a támogatásra. Hiába felel meg a pályázó, vagy a projekt a Pályázati Útmutatóban felsorolt, akár több tucat feltételnek, ha ezek közül akár csak egy jogosultsági feltétel nem áll fenn, a pályázatot automatikusan kizárják a formai szabályoktól való eltérés miatt. Ennek esélyét jelentősen csökkenti a HEFOP pályázatok kitöltéséhez már kötelezően alkalmazandó kitöltő program, amelynek használata révén elektronikusan elkészíthetők a pályázati dokumentumok

Hasznos tanácsok pályázati kiírás olvasásához

- Mielőtt belevágunk a pályázat elkészítésébe, és elegendő időnk is van a beadásig, győződjünk meg az alábbiakról: a **Pályázati Útmutatóban** szereplő **Kik pályázhatnak** c. alfejezet minden feltételének eleget tudunk-e tenni; a **Támogatott tevékenységek** c. alfejezet minden feltételének eleget tud-e tenni a tervezett projektünk.
- Fontos információ, különösen a projektek méretének, költségvetésének meghatározásához a **pályázati program keretösszegének**, a **támogatható projektek számának**, valamint az **elnyerhető minimális és maximális összegnek** az összevetése.
- A pályázat kidolgozásakor minden esetben vegyük figyelembe az elbírálás kritériumait összefoglaló értékelési táblázatot, amely a pályázati formanyomtatvány egyes kérdéseire rendel szempontokat és jelzi ott a legmagasabb adható pontszámot. Az **értékelési táblázat** egyes szempontjait akár be is másolhatjuk a formanyomtatvány vonatkozó részeihez, így biztosítva minden kérdés megválaszolásánál az értékelési szempontok érvényesülését.

13+1 hasznos tanács, amire mindig figyelni kell pályázatkészítés közben

1. Vizsgáljuk meg, hogy megfelelünk-e a kiírás jogosultsági feltételeinek!
2. A pályázati formanyomtatvány minden részét töltsük ki!. Ahol pályázatunkra nem vonatkozik kérdés, oda írjuk azt, hogy „Pályázatunkra nem vonatkozik.”
3. Csatolandó dokumentum-tartalomjegyzék és ellenőrző lista segítségével győződjünk meg arról, hogy minden kért melléklet benyújtásra kerül.
4. Olvastassuk el mással is a pályázatot, ellenőriztessük le mással is a pályázati dokumentáció formai megfelelőségét.

5. Kötve, fűzve adjuk be a pályázatot, de ügyeljünk arra is, hogy a végleges külalak esztétikus legyen (pl. színes fejezet-elválasztó lapok)
6. A formanyomtatvány szöveges része ne haladja meg a megengedett karakterszámot. A szövegek rövidek, tömörek és lényegretörőek legyenek, valamint az áttekinthetőség kedvéért használjunk francia bekezdéseket, felsorolásokat.
7. Ha további háttéranyagunk, közlendőnk van (pl. igényfelmérés, SWOT elemzés stb.) csatoljuk külön mellékletként, megalapozottabbnak tűnhet a projekt az értékelő szemében.
8. A projekt fenntarthatóságát mutassuk be intézményi, szakmai, pénzügyi szempontból egyaránt.
9. A projektmenedzsment felépítésében érvényesüljenek az alá-fölérendeltségi viszonyok. Például: projektmenedzser, alprojektvezetők, szakértők (műszaki, közbeszerzési stb.).
10. A partneri együttműködés mellérendelt viszonyt feltételez, törekedjünk a partneri együttműködés (konzorcium) intézményesített formáinak kialakítására (monitoring bizottság, szakértői testület).
11. A szöveges, tartalmi részek pontosan illeszkedjenek a pályázati célkitűzésekhez, prioritásokhoz (használjuk az értékelési ponttáblázatot).
12. A pályázat tartalmi része illeszkedjen a költségvetéshez. A projekt költségvetése gazdaságos, racionális legyen.
13. Ne hagyjunk semmilyen feladatot a beadás napjára, mert ilyenkor biztos közbejön valami, és veszélybe kerül a pályázat beadása.

+1 Ne gondoljunk arra, hogy mi van, ha nem nyer a pályázat. Nincs vesztes pályázat: már kidolgozott (esetleg további pontosításra váró) projekttel és pályázati tapasztalatokkal rendelkezünk, amelynek gyümölcse előbb-utóbb beérik!

Hogyan ellenőrizzük le az elkészült pályázatot beadás előtt?

A HEFOP pályázatok elkészítésének és beadásának szigorú formai szabályai vannak, amelyek közül jó néhány be nem tartása esetén a beadott pályázat automatikusan elutasításra kerül. Tehát hiába dolgoztunk a projektünkkel hónapokon keresztül, vontunk be szakértőket, és készült el tervdokumentációval együtt nemritkán 100-200 oldalas pályázati anyag. Elég egy apró formai hiba, pl. a megadottnál eggyel kevesebb példányban lett beadva a pályázat, vagy hiányzik egy aláírás ott, ahol ez kötelező, máris kizárják a benyújtott pályázatot. Mindezekre tekintettel nem lehet elégszer hangsúlyozni, hogy a sokszor apróságnak tűnő **formai szabályoknak milyen nagy jelentőségük** lehet, ezért minden meg kell tennünk, hogy ezeket az esetleges kockázatokat minimalizáljuk:

- ha lehet, beadás előtt más munkatársakkal, partnerekkel is nézessük át a pályázatot;
- a pályázati útmutató áttanulmányozása alapján készíthetünk el egy „privát” ellenőrzési listát, amelyen minden olyan az útmutatóban talált információ szerepel, amely a pályázat formai és jogosultsági szabályaira vonatkozik (támogatás lehetséges mértéke, támogatható tevékenységek, beadás módja, határideje stb.) Ezt kiegészíthetjük a pályázati adatlap végén található ellenőrző listával;
- ne feledkezzünk meg róla, hogy nemcsak a pályázatnak vannak tartalmi és formai követelményei, hanem a benyújtás módjának is szigorú szabályrendszere van, amelynek be nem tartása már az értékelési eljárásból is kizárhatja a pályázatot.

Pályázati adatlap végén található ellenőrző lista

Mielőtt elküldi pályázatát, kérjük, ellenőrizze, hogy a pályázat hiánytalan-e!

- a projekt adatlap hiánytalanul ki lett töltve
- a projekt adatlap dátummal és aláírással el van látva, valamennyi oldal szignált, számozott
- minden dokumentumból (formanyomtatvány és mellékletek) egy eredeti és 3 másolati példányt csatoltak, a pályázat elektronikus adathordozón is be lett adva
- a pályázat gépelve, magyar nyelven lett kitöltve
- a konzorciumi megállapodást a pályázó és a partnerek egyaránt aláírták
- a költségvetést és a források várható megoszlását a projekt adatlapban és az A/3 melléklet költségvetési táblákban szereplő formátumban adták meg
- a tervezett költségek a pályázati útmutató B/3-as melléklete szerint elszámolható költségek
- a beruházásokra, nagyértékű eszközbeszerzésre tervezett összegek nem haladják meg a projekt teljes költségvetésének 30%-át
- a projekt menedzsmentre tervezett összegek nem haladják meg a projekt teljes költségvetésének 12%-át
- a rezszi költségekre tervezett összegek nem haladják meg a projekt teljes költségvetésének 7%-át
- a tartalékra tervezett összegek nem haladják meg a kért támogatás 5%-át
- a pályázat hiánytalan, a kötelező mellékleteket csatolták:

Mellékletek

	Pályázó	Partnerei
A/1 Megvalósítási ütemterv	<input type="checkbox"/>	
A/2 Logikai keretmátrix	<input type="checkbox"/>	
A/3 Részletes költségvetés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A/4 Felelősségi nyilatkozat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A/5 Banki igazolás (bank saját formátumában), vagy egyéb dokumentum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A/6 Önéletrajzok, vagy a funkció betöltéséhez szükséges elvárások leírása	<input type="checkbox"/>	
A/7 A konzorciumi megállapodás	<input type="checkbox"/>	
A/8 Kitöltött Országos Támogatási Monitoring Rendszer adatlap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A/9 Egyéb partner támogató nyilatkozata	<input type="checkbox"/>	

Út a döntésig

Miután sikerült határidő előtt benyújtani a pályázatot, még nem végzetünk el mindent, a támogatás elnyeréséig még adódhatnak feladataink.

Mi tegyünk a pályázat beadása után?

A pályázat beadása után – az esetek nagy részében – még egy utolsó akadályt kell sikeresen venni: ez a **hiánypótlás**, amelynek során az esetlegesen hiányzó dokumentumokat kell pótolni, vagy további adatokat megadni. Fontos, hogy a pályázat benyújtását követően az adatlapon megadott kapcsolattartó személy, valamint azon munkatársak, akik részt vettek a projekt előkészítésben a benyújtást követő néhány héten folyamatosan elérhetőek legyenek, hisz a pályázatunkat értékelő Közreműködő Szervezet csak néhány napot ad a hiánypótlásra, ennek késedelmes teljesítése szintén kizárást von maga után.

Mi történik a pályázattal a beadás után?

1. A beérkezett pályázatok iktatása és regisztrációja: a benyújtott pályázat értékelésének első állomása, amelynek során a Közreműködő Szervezet megvizsgálja, hogy a pályázat benyújtott változata **alkalmas-e a további értékelésre:**

- a megadott határidőn belül lett feladva;
- postai úton érkezett, vagy ha lehet, akkor elektronikusan is jó;
- zárt borítékban, amelyen minden előírt információ szerepel;
- pályázati adatlap kitöltésre került;
- a teljes dokumentáció fűzve vagy kötve került benyújtásra.

Amennyiben a pályázat valamely feltételnek nem felel meg, elutasításra kerül. Ha a pályázat a fenti követelmények mindegyikének eleget tesz, adatbázisban rögzítésre kerül és regisztrációs számot kapva továbbítható formai és szakmai értékelésre. A kapott regisztrációs számról és határidőn belüli feladásról a Közreműködő Szervezet levélben értesíti a pályázót.

ROAD-MAP ÁBRA **KIVÁGVA BELŐLE AZ ÉRTÉKELÉS RÉSZ**

2. Formai és szakmai értékelés

a.) A **formai és jogosultsági értékelés** során a Közreműködő Szervezet munkatársai azt vizsgálják, hogy a beérkezett és a pályázatbontáson túljutott pályázat benyújtója – a pályázati kiírás és a pályázatához mellékelt okiratok alapján – jogosult-e pályázni, továbbá azt, hogy a pályázatot a pályázati kiírásban előírt módon nyújtotta-e be.

A formai és jogosultsági értékelésnek háromféle eredménye lehet:

1. A pályázat **mindenben megfelelt** a formai és jogosultsági kritériumoknak, és továbbítható a szakmai értékelésre.
2. További adatszolgáltatás vagy egy (vagy több) hiányzó/nem megfelelő dokumentum pótlása érdekében a pályázót – öt napon belül faxon és nyolc napon belül postán – történő **hiánypótlásra** szólítja fel a Közreműködő Szervezet.
3. A nem megfelelő vagy a hiánypótlást követően sem megfeleltnek minősített pályázatok formai okokból **kizárásra** kerülnek.

A formai és jogosultsági értékelést a Közreműködő Szervezetnek a benyújtást követő 20 napon belül el kell végezni, és a döntést követő 5 napon belül erről értesíti a pályázót levélben.

b.) A **szakmai értékelés** során a pályázat tartalmának minőségi szempontjai mellett értékeli a pályázat céljainak adott kiírásban megfogalmazott célokhoz való illeszkedését.

A **pénzügyi értékelés** során kiemelten vizsgálják, mennyire megalapozott a pályázó pénzügyi terve. A pályázat szakmai (és pénzügyi) értékelésének táblázatát minden esetben tartalmazza a pályázati kiírás, így a pályázóknak lehetőségük van a pályázatuk kidolgozása során szem előtt tartani a szakmai értékelés szempontjait. A szakmai értékelést a formai döntéstől számított 10 napon belül le kell folytatni.

3. Döntés, tájékoztatás

A beérkezett pályázatok értékelési folyamatának végén megszületik a döntés a benyújtott pályázat támogathatóságáról.

Tájékoztatás a döntésről:

- végső döntést követő 2 napon belül a **nyertes pályázók listája** megjelenik a Közreműködő Szervezet honlapján;
- döntés után 5 napon belül a Közreműködő Szervezet **levélben értesíti a pályázót**. Az elutasított pályázatok esetében információt küldenek a pályázó által elért pontszámáról, részletes szöveges indoklással.

Amennyiben arról értesíti a pályázót a Közreműködő Szervezet, hogy a benyújtott pályázatot támogatásban részesíti, akkor ezzel megkezdődhet a projektvégrehajtás folyamata. (erről bővebben ld. [Támogatott projektek megvalósítása c. kiadvány](#))

Függelék

A Humánerőforrás-fejlesztési Operatív Program intézményrendszeréhez kapcsolódó honlapok

Irányító Hatóság – www.hefop.hu

Európai Szociális Alap Nemzeti Programirányító Iroda Társadalmi Szolgáltató Kht. – www.esf.hu

Oktatási Minisztérium Alapkezelő Igazgatósága – www.omain.hu

Egészségügyi Minisztérium Strukturális Alapok Programiroda – www.strapi.hu

Foglalkoztatási Hivatal – www.afsz.hu

Magyar Államkincstár – www.allamkincstar.gov.hu

Pályázatokhoz kapcsolódó, központilag működtetett adatbázisok

Aktuális információk a benyújtott pályázatokról – www.holtartunk.hefop.hu

Aktuális információk a támogatott projektekről – www.nfh.hu, www.eupik.gov.hu

Regionális információk, adatbázisok, stratégiák

(valamennyi HEFOP projekt-típushoz)

<i>Fejlesztési Ügynökség</i>	<i>Elektronikus elérhetőség</i>
Észak-Magyarországi Regionális Fejlesztési Ügynökség Kht.	http://www.norda.hu
Észak-Alföldi Regionális Fejlesztési Ügynökség Kht.	http://www.eszakalfold.hu
Dél-Alföldi Regionális Fejlesztési Ügynökség Kht.	http://www.del-alfold.hu
Közép-Dunántúli Regionális Fejlesztési Ügynökség Kht.	http://www.kdrfu.hu
Közép-Magyarországi Regionális Fejlesztési Ügynökség Kht. (Pro Régió Kht.)	http://www.kozpontiregio.hu
Dél-Dunántúli Regionális Fejlesztési Ügynökség Kht.	http://www.ddrft.hu
Nyugat-Dunántúli Regionális Fejlesztési Ügynökség Kht.	http://www.westpa.hu

Információk, adatbázisok, stratégiák – Foglalkoztatás, felnőttképzés

Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium – www.fmm.gov.hu

Állami Foglalkoztatási Szolgálat – www.afsz.hu

Országos Foglalkoztatási Közalapítvány – www.ofa.hu

Nemzeti Felnőttképzési Intézet – www.nfi.hu

Országos Munkabiztonsági és Munkaügyi Főfelügyelőség – www.ommf.gov.hu

<i>Regionális Képző Központ</i>	<i>Elektronikus elérhetőség</i>
Békéscsabai Regionális Képző Központ	http://www.brmmk.hu
Budapesti Munkaerőpiaci Intervenciós Központ	http://www.bmik.hu
Debreceni Regionális Képző Központ	http://www.drmmk.hu
Észak-Magyarországi Regionális Képző Központ - Miskolc	http://www.erak.hu
Észak-Magyarországi Regionális Képző Központ - Ózd	http://www.erak.hu
Észak-Magyarországi Regionális Képző Központ - Eger	http://www.erak.hu
Kecskeméti Regionális Képző Központ	http://www.krmmk.hu
Nyíregyházi Regionális Képző Központ	http://www.nyrmk.hu
Pécsi Regionális Képző Központ	http://www.prmk.hu
Székesfehérvári Regionális Képző Központ	http://www.szrmk.hu
Szombathelyi Regionális Képző Központ	http://www.remek.hu

Információk, adatbázisok, stratégiák – Oktatási szféra

Oktatási Minisztérium – www.om.hu

Országos Közoktatási Intézet – www.oki.hu

EDUCATIO Társadalmi Szolgáltató Kht. – www.educatio.hu

"suliNova" Közoktatás-fejlesztési és pedagógus-továbbképzési Kht. – www.sulinova.hu

TEMPUS Közalapítvány – www.tempus.hu

Információk, adatbázisok, stratégiák – Egészségügyi és szociális infrastruktúra fejlesztése

Egészségügyi Minisztérium – www.eum.hu

Ifjúsági, Családügyi, Szociális és Esélyegyenlőségi Minisztérium – www.icsszem.hu

eEgészség Programiroda – www.e-egeszseg.hu

Egészségügyi Stratégiai Kutatóintézet – www.medinfo.hu

Nemzeti Család- és Szociálpolitikai Intézet – www.ncsszi.hu

Szociális Szakmai Szövetség – www.3sz.hu

Fogalomtár

Cselekvési és ütemterv

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

Disszemináció

A projekt eredményeinek és tapasztalatainak terjesztése

Egyéb partnerek

A projekt megvalósítását kívülről támogató szervezet vagy egyén, amely a kitűzött célok eléréséhez nem konkrét tevékenységgel járul hozzá. Sem közvetett, sem közvetlen módon nem részesül a támogatásból, nem tagja a konzorciumnak.

Indikátor

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

Mérföldkő

Olyan belső mutató, amely már a végrehajtás során segíti az elért részeredmények mérését, valamint mutatja a döntéshozatal várható időpontjait.

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.

Konzorcium

A projektet megvalósító szervezet együttese. A konzorciumi partnerek mindegyike aktívan részt kell, hogy vegyen a projekt megvalósításában. Mindegyik konzorciumi partner részesülhet a pénzügyi támogatásból.

Partnerség

A támogatási programok terminológiájában így nevezik az egy-egy pályázatot benyújtó közösen pályázó szervezeteket. 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 (Főpályázó).

Pályázati kiírás

Az a dokumentum, amelyben a pályáztató szervezet tájékoztatja az érintetteket (potenciális pályázók köre) egy adott pályázati lehetőségről, a pályázat benyújtásának feltételeiről.

Pályázati adatlap (űrlap)

Az a formanyomtatvány, amelyen egy adott pályázati felhívás keretében a támogatási kérelmet be kell nyújtani.

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).