

Egri Imre

Projektmenedzsment

tankönyv

Tartalomjegyzék

Előszó	2
1. Projektmenedzsment	3
1.1. Projekt fogalma, definiálása.....	3
1.2. Elemzés, projekt tervezés lépései	6
1.3. A projektciklus elemei.....	9
1.4. Projektgenerálás	13
1.5. Projektmonitoring, projektzárás, fenntarthatóság	31
2. Pályázati ismeretek	35
2.1. A fejlesztési források típusai és jellege	35
2.2. Pályázati források.....	37
2.3. A Strukturális Alapok működésének alapelvei	41
3. Stratégiaalkotás és programozás – a pályázatírás	
Megalapozása	50
3.1. Helyzetleírás (a lehetőségek és a kockázatok bemutatása).....	50
3.2. A SWOT-elemzés.....	52
3.3. A logikai keretmátrix módszer.....	54
3.4. Az indikátorok és indikátorkészletek (a SMART és a QQTTP).....	58
4. A pályázatírás gyakorlati kérdései	64
4.1. A pályázatkészítés menetrendje	64
4.2. Pályáztató intézmények pályázati kiírásainak figyelése	65
4.3. A megfelelő pályázat kiválasztása	67
4.4. A pályázatkészítés és jogi háttere	75
4.5. Egyéb jogi szabályok.....	79
Felhasznált irodalom.....	81

Előszó

A Projektmenedzsment tananyag a Nyíregyházi Főiskola Norvég Programja keretében a Pályázati menedzsment képzési szakirány kialakításához készült.

A tananyag két fő részre tagolódik. Az első rész célraorientáltan tartalmazza a projektmenedzsment alapfeladatait, a problémafa, a célfa és a projektciklus elemeit.

A második rész a pályázatgenerálás alapjait tárgyalja. A tanulót végigviszi a pályázatgenerálás fázisain, a pályázati program elkészítésén keresztül a pályázati költségvetés elkészítéséig.

A projektmenedzsment és pályázatírás egymást kiegészítő gazdasági menedzsment tevékenységek, amelyek szükségesek ahhoz, hogy sikeres projekteket generáljunk, illetve a hozzá szükséges pályázati forrásokat feltárjuk, megszerezzük és sikeresen felhasználjuk.

A tananyag szerkesztéséhez felhasználtuk G. Szabó István: Pályázati ismeretek, a Kulcs sorozat könyveit, az Európai Unió pályázati kiírásainak formanyomtatványait, Egri Imre Projektmenedzsment és pályázati ismeretek tananyagait.

A Projektmenedzsment tananyaghoz szervesen kapcsolódik az alprojekt keretében készült Pályázatírás módszertana és Pályázatírás gyakorlata című tananyagok.

1. Projektmenedzsment

1.1. Projekt fogalma, definiálása

A projekt fogalma a szervezetelméletek fejlődésével alakult ki. Gyakorlatilag a fogalmat megkülönböztethetjük tágabb és szűkebb értelemben. Tágabb értelemben minden gazdasági, társadalmi, szociális, kulturális, stb. szervezetben egy meghatározott terület, munkaterület, annak szervezete, vezetése és feladatai által behatárolt terület jelzi a projekt tartalmát. Minden projektnek van célja, erőforrásai, időkorlátai (kezdet, vége) és a szervezéssel kapcsolatos egyéb tartalmi jegyei (minősége, monitoringja, irányítási módszere, stb.). Gyakorlatilag az ember élete projektek sorozatából rakódik össze. Ez ha behatároljuk, ha nem, mindennapi életünk, célok, eszközök, cselekvések rendszeréből áll, ami a projektekre alapvetően jellemző. Szűkebb értelemben a projekteket a gazdasági szervezeteken belül értelmezzük. Ez ma a menedzsment tudományok egyik meghatározott területe és egy szervezeten belül értelmezzük a gazdasági projekteket, amelyek meghatározói: célok, szervezetek, vezetés, erőforrások. A gazdasági szervezetekben a projekt definíciója Görög Mihály meghatározásában: a projekt minden olyan tevékenység, amely egy szervezet számára olyan egyszerű és komplex feladatot jelent, amelynek teljesítési időtartama (kezdés és befejezés), valamint teljesítésének költségei meghatározottak és egy adott eredmény (cél) elérésére irányulnak.

A projektek típusai (*Whellwright és Clark 1992. szerint*) abból kiindulva, hogy milyen változást hoznak létre az adott szervezetben, lehetnek:

- származékos (derivative) projektek, amelyek csak kismértékű változást idéznek elő a meglévő termékekben vagy az alkalmazott folyamatok tekintetében;
- az átütő (breakthrough) projektek, amelyek ellentétben a származékos projektekkel, teljesen új termék vagy folyamat kialakítását célozzák;
- a programba illő (platform) projektek, amelyek az előidézett változás mértékét illetően az előbbi két típus között helyezkednek el, minthogy többnyire már alkalmazott technológia alapján előállítható új termék kialakítását célozzák;
- a K+F projektek, amelyek valamilyen alaptermészetre épülő új eljárás kialakítását célozzák, de elvezethetnek az előbbi három projekttypus bármelyikéhez is.

Más megközelítések szerint a projekteket csoportosíthatjuk:

- beruházási projektek,
- kutatási és fejlesztési projektek,
- szervezetfejlesztési projektek.

A beruházási projektek csoportjába sorolható minden olyan projekt, amelynek eredményeként valamilyen termék előállítására vagy szolgáltatás teljesítésére alkalmas új létesítmény jön létre, vagy már meglévő létesítmény kerül átalakításra. Jellemző, hogy a beruházási projektek műszaki és teljesítményparaméterekkel jól meghatározhatók, illetve leírhatók.

Kutatási és fejlesztési projektek, mindazon projektek, amelyek eredményeként: új termék vagy technológia jön létre; meglévő termék vagy technológia javulása következik be; új termék gyártását vagy új technológia alkalmazását vezetik be; a termékek és szolgáltatások költsége csökkenthető; új számítógépes program, információs rendszer jön létre vagy a meglévő kerül továbbfejlesztésre; a termékek és szolgáltatások piaci bevezetése valósul meg, stb. Jellemző, hogy a K+F projektek célja, eredménye jól rögzíthető kvantitatív módon, műszaki paraméterek segítségével. A materiális jellegű erőforrások mellett azonban egyre inkább a szellemi erőforrások válnak meghatározóvá.

Szervezetfejlesztési projekteknek tekinthetők azok a projektek, amelynek eredményeként a szervezet működési körülményeinek új keretfeltételei és azok új minősége jön létre. Pl. új szervezeti struktúra, új tulajdoni struktúra, a szervezet tagjainak új kvalifikációja, a szervezeti kapcsolatok és működési folyamatainak új rendszere, új szervezet típusok.

A projektek csoportosításában beszélhetünk még belső projektekről, külső projektekről és vegyes projektekről.

Az innováció és más menedzsment területekről átemelve a projekteket szakmai alapon csoportosíthatjuk termék, technológiafejlesztési, szervezetfejlesztési, pénzügyi, jogi projektként is. Tulajdonképpen az eredeti gondolatnak megfelelően minden olyan folyamat, amelyben felismerhető a projekt definíció meghatározó elemei, projektnak tekinthetők.

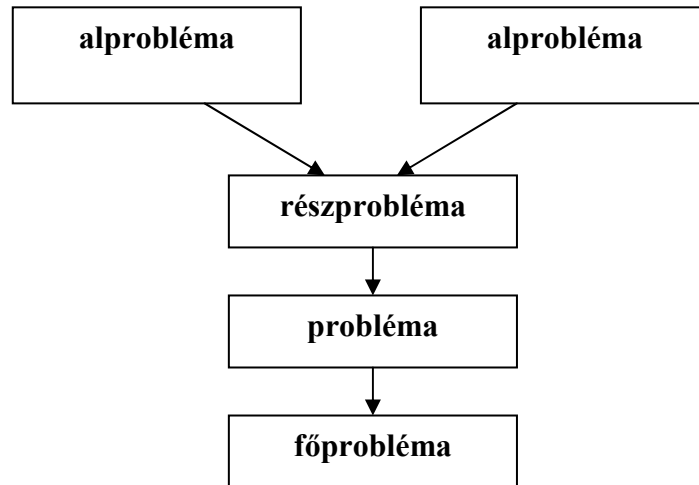
Napjaink gazdaságfejlesztésében a tipikus projektek a beruházási projektek, a termékfejlesztési projektek, a termék piaci bevezetésének projektjei és a legközismertebb projektek a gazdaságfejlesztési pályázatok projektjei.

1.2. Elemzés, projekt tervezés lépései

Ahhoz, hogy egy sikeres projektet végig tudjunk vinni, elemezni szükséges a projektek céljait, forrásait, gazdasági, társadalmi kereteit, egyáltalán azt a problémakört, aminek megoldására a projekt irányult, illetve azt a célcsoportot, amelyek elérése a problémákat megszünteti.

A projektalkotáshoz szükséges elemzések között, már megszokott az ún. **Swot-elemzés** (erősségek, gyengeségek, veszélyek, lehetőségek), amelynek segítségével feltárható a projektben, illetve az adott feladatban rejlő szervezet által biztosított körülmények, amelyek segítik vagy akadályozzák a projektcélok megvalósulását.

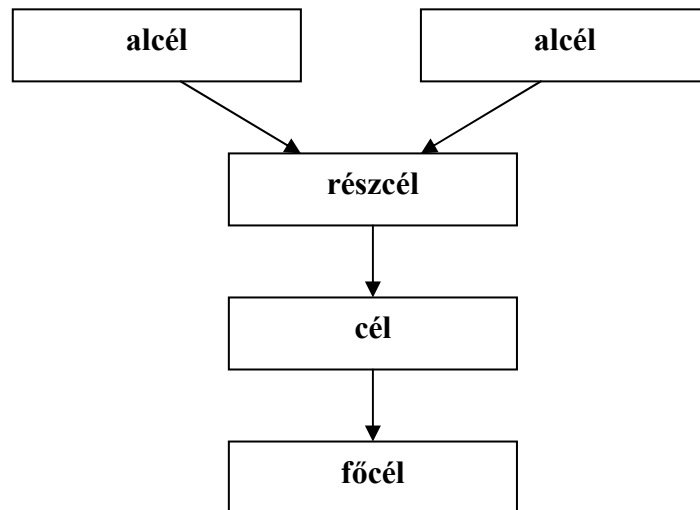
Egyszerű és viszonylag ritkán használt elemzés a **problémafa felállítása**. Ennek segítségével szakértők és laikusok adatmintájára támaszkodva az adott feladatokhoz kapcsolódó problémákat, problémaköröket tárjuk fel. A nevesített problémák (problémakörök) rangsorba illeszthetők a szerint, hogy melyik probléma következik melyikből, azaz melyik ok és melyik okozat. Rendszeresen elkövetik azt a hibát az elemzők, hogy az okokat és okozatokat összekeverik. Orvosi szaknyelvvélélve, ilyenkor a projekt tüneti kezeléssé válik. A rangsorba állított problémák alkotják a problémafát. A projekt és annak célrendszerének megalkotása mindig a probléma gyökerét kell, hogy megcélozza. A probléma gyökerének feltárása, e problémának a megoldása egyúttal a következményeket is megoldja.



1. ábra: Problémafa
Forrás: saját szerkesztés

Alapvető fontosságú a problémák rangsorának beazonosítása. Az alproblémák mindig valamilyen mélyebb problémákból keletkeznek és végül eljutunk a probléma gyökeréig. (Pl. az éhínség vagy éhség alprobléma, részprobléma a munkanélküliség és főprobléma a szegénység.)

A problémafa elemzése alapján alkotjuk meg a **célfát**. A célfa tulajdonképpen a problémafa tükörképe, amelyben az egyes problémák megoldására adott lehetséges célokat határozzuk meg. A célok ugyanolyan hierarchiában vannak, mint a problémák. Hatásuk is ugyanilyen, a probléma gyökerére adott megoldási célok, megoldást adnak a következményekre (okozati problémákra) is. A célfa variánsai teszik lehetővé a főcélok és részcélok kiválasztását, végső soron a projekt céljainak meghatározását.



2. ábra: Célfá
Forrás: saját szerkesztés

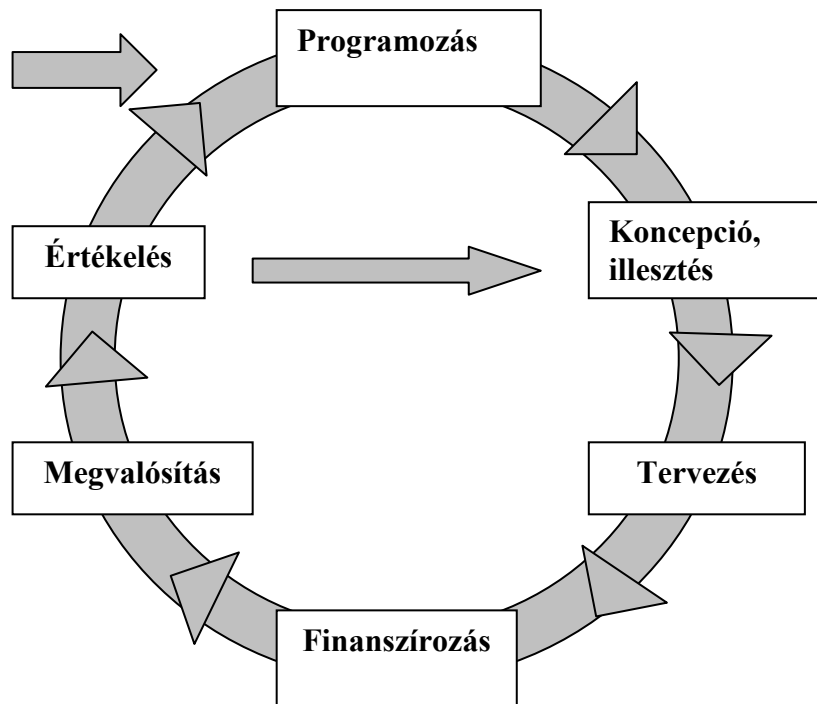
Ugyancsak fontos az alcélok és a részcélok beazonosítása és ezeken keresztül a főcél kijelölése. (Alcél az éhezés megszüntetése, részcél a munkanélküliség megszüntetése, cél a jövedelemszerzés és főcél a szegénység megszüntetése.)

A célfá szerkezete és tartalma egyúttal megadják a célok megvalósításának eszkörendszerét is. A célok megvalósítása és a hozzá kapcsolódó eszkörendszer juttatja el a projektet a célok teljesítéséhez.

1.3. A projektciklus elemei

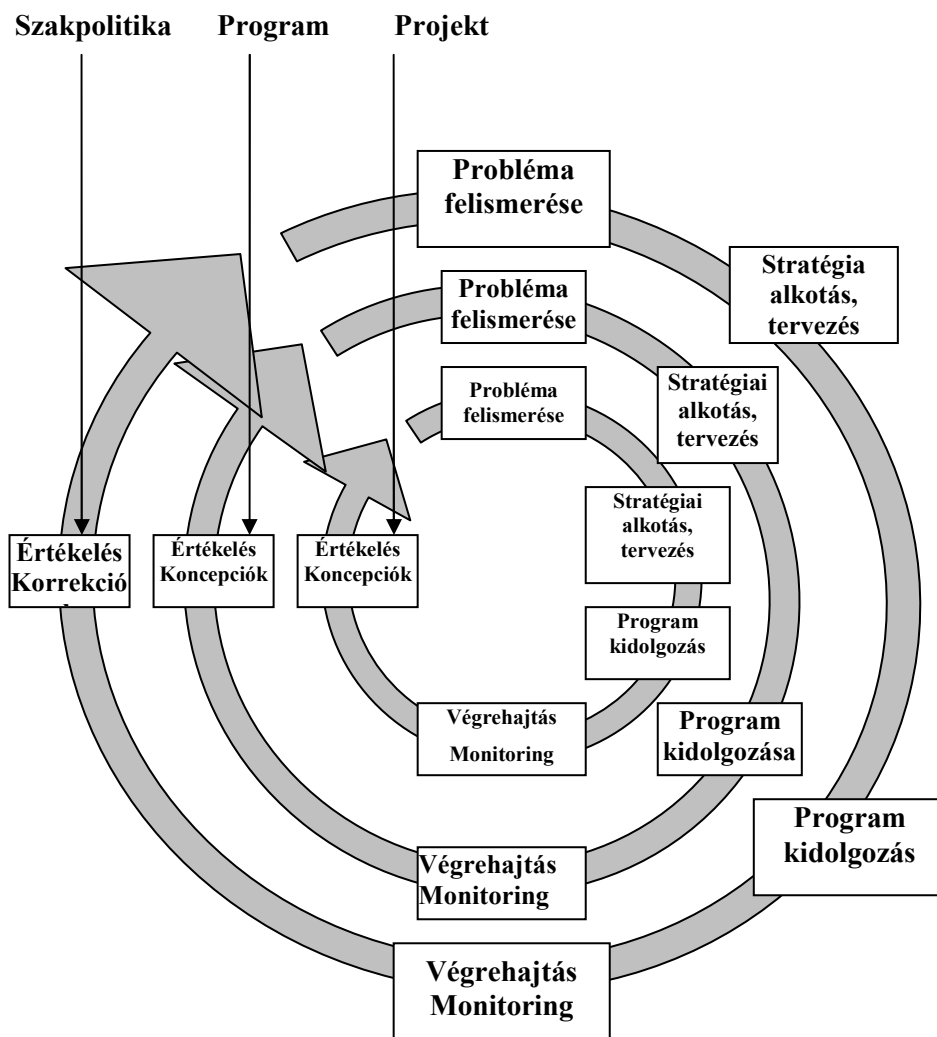
A projekt folyamat, mint a gazdasági élet és a szervezetek élete ciklusok sorozatából áll, amelyek valamilyen módon újra és újra azonos elvek szerint ismétlődnek. A projektciklus menedzsment ezen elv alapján a projektet is ciklusként jellemzi. A főbb jellemzők az alábbiak:

- A projekt életciklust szakaszokra tagolja
- Minden szakaszhoz hozzárendeli a kulcsdöntéseket, az információigényeket és a felelőségeket
- Az egyes szakaszok sikerességének előfeltétele a megelőző szakasz befejezése
- Az értékelés tanulságai, tapasztalatai hasznosulnak a jövőbeni programok és projektek tervezésénél



3. ábra: Projektciklus

Forrás: ECEuropeAid Co-operation Office, 2001. február



4. ábra: Cikluselmélet vagy 3+1 P elv
 Forrás: ECEuropeAid Co-operation Office,
 Project Cycle Management Handbook.
 2001. február

A projektciklus alapján feltárható és értelmezhető a projektben előforduló operatív tevékenységelemek. A projektciklus fő szakaszai (Cleland 1994. 47. old.) 4 fázisra bontható

- 1. fázis: koncepció
- 2. fázis: tervezés
- 3. fázis: teljesítés
- 4. fázis: befejezés.

Az első fázis magában foglalja az igény meghatározását, illetve azt követően a megvalósíthatóság értékelését, alternatívák kialakítását, a javasolt megoldás megfogalmazását, a projekttervek kidolgozását és a projektcsoporthoz összeállítását.

A második fázis az elvárt projekteredményt és a projekt, mint munkafolyamat részletes terveinek elkészítését foglalja magába.

A harmadik szakasz a projekteredmény létrehozását, az ehhez kapcsolódó beszerzéseket, próbákat és módosításokat tartalmazza.

A negyedik szakasz a működésbe helyezést, az átadást, átvételt és a projektcsoporthoz megszüntetését tartalmazza.

Más elemzők ugyancsak több szakaszra bontják a projektciklust (Gido, Clements).

A fenti modelleket szükséges kiegészítenünk a ma már meghatározó stratégiaorientált szemlélettel.

Így a projektciklus stratégiaorientált projektté fejlesztendő.

Stratégia ciklus

A projektfolyamat szereplői:

Egy projekt a benne foglalt gazdasági, társadalmi, stb. célok összetettsége alapján legtöbbször több szereplős. A szereplők két nagy csoportra bonthatók (Görög, 2003):

- Projekttulajdonosi szervezet
- Külső közreműködői szervezetek

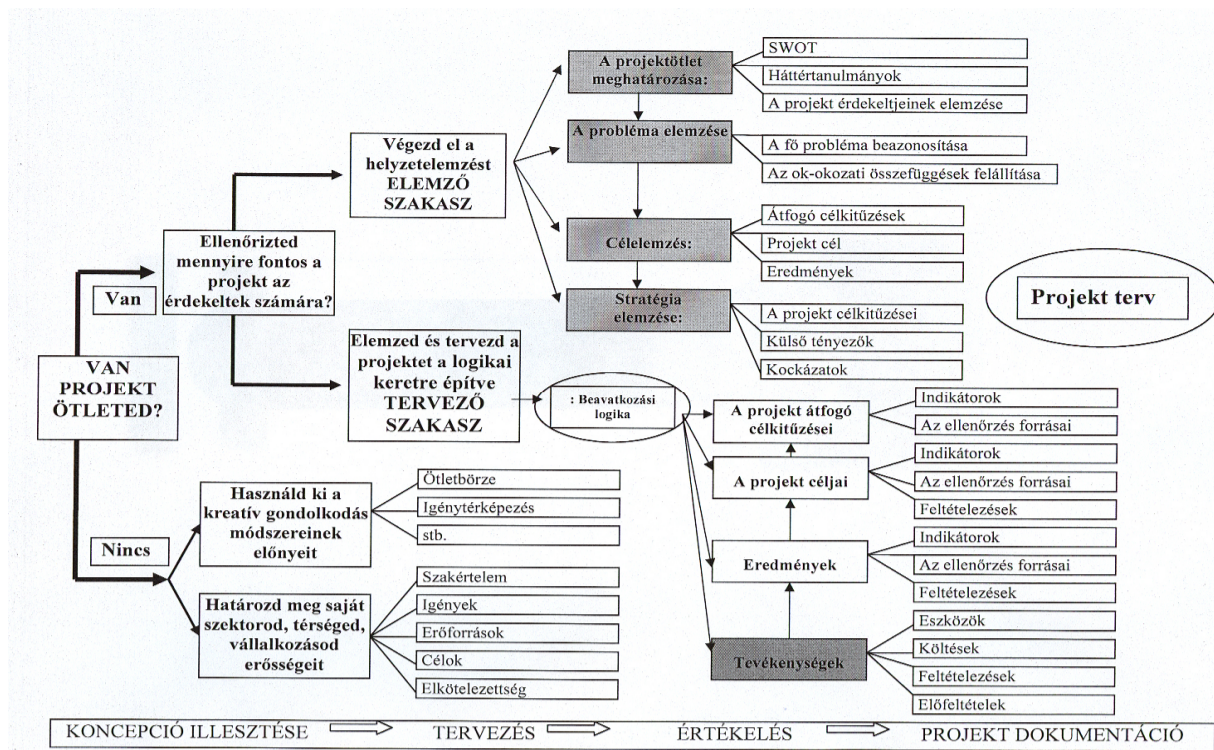
A projekttulajdonosi szervezet az a szervezet, amelynek számára a projekteredmény stratégiai céljainak eléréséhez szükséges. E szervezetet a projektvezető személyesíti meg, ő felel a projektfolyamat egészéért. A projekttulajdonosi szervezeten belül belső tanácsadók segítik a projektvezető munkáját.

A külső közreműködői szervezetek elsősorban a teljesítési fázisban tevékenykednek (beszállítók), de a tervezői fázisban, mint tervezők és stratégiai alkotók is részt vesznek. A különböző projektek különböző arányban vesznek igénybe belső, illetve külső tanácsadókat. Így a szervezetfejlesztési projektek, a kutatási és fejlesztési projektek, a beruházási projektek, stb. tipikusan ilyen projektek. A külső tanácsadók és résztvevők lehetnek vállalkozók, tervezők, mérnök tanácsadók, illetve mérnökiroda, beszállítók, műszaki ellenőrök, jogi tanácsadók és klasszikus mérnökök.

1.4. Projektgenerálás

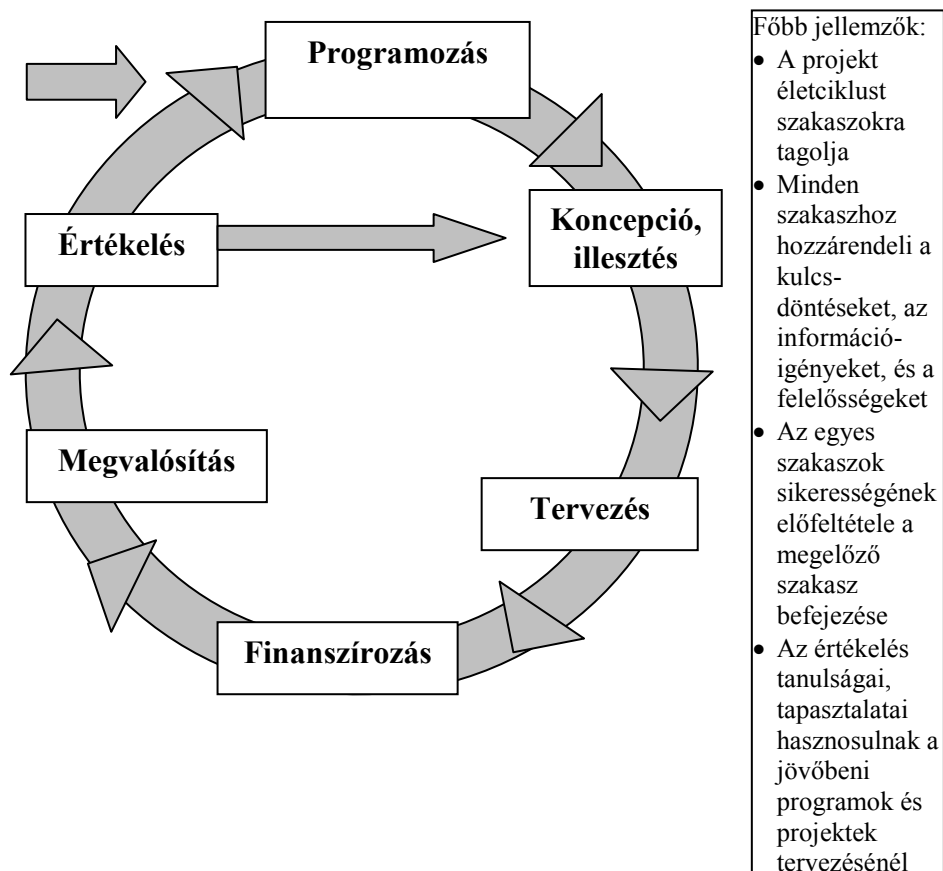
Ahhoz, hogy a projektötletből stratégiai legyen, a következő kérdésekre kell választ adni:

- világos célok (átfogó, rövidebb távú és konkrét célok)
A projekt, olyan összefüggő tevékenységek sorozata, amely valamilyen kitűzött eredmény elérésére irányul, meghatározott idő alatt végezhető el, többnyire az adott költségkeret megtartásával. A leglényegesebb információ, a projekt tömören megfogalmazott célkitűzése, amit az adott határidőre meg kell valósítanunk.
- várható teljesítmények, következmények (output, eredmény, hatás)
A konkrét eredmények, amelyek a tervezésben fogalmazódnak meg, technikai, szervezeti és gazdasági teljesítmények, illetve hatások.
- inputok, erőforrások (ember, idő, anyag, eszköz, természet, információ, tudás)
- tevékenységek, eljárások, szervezetek, szabályok, normák
- ütemezés és határidők
- ráfordítások, költségek
- tőkeforrások, pénz (saját erő, külső, banki, pályázati)
- végső kedvezményezettek, helyi közösség, a régióban élők
- menedzsment, életciklus
A projekt menedzseléséhez szükséges technikákat és módszereket célszerű a projektek lefolyása szerint rendezni. Ezt az időbeli lefolyást nevezzük életciklusnak, illetve projektfázisoknak.



5. ábra: Projektkészítés folyamatábrája
 Forrás: saját szerkesztés

Cikluselmélet



6. ábra: PCM alapelvei
Forrás: ECEuropeAid Co-operation Office,
Project Cycle Management Handbook. 2001. február

Projektet definiáló dokumentum

A projekt első fázisának lezárása a elvégzett elemzések és alternatívák vizsgálatának lezárása. A projekt definiáló dokumentuma a következőket kell, hogy tartalmazza.

1. Probléma meghatározás
2. Technikai-funcionális célkitűzések
3. Várható hatékonysági vagy gazdaságossági eredmények
4. A befejezés követelményei, szállítandó minőségi paraméterek
5. Feltételezések, kiindulási pontok
6. Kockázati tényezők
7. Erőforrások, igények és korlátok.

A projekt definíciós dokumentum átvezeti a projektek a tervezés fázisába és megkönnyíti a célok elérését.

Projektötletből \Rightarrow stratégia
kérdések?



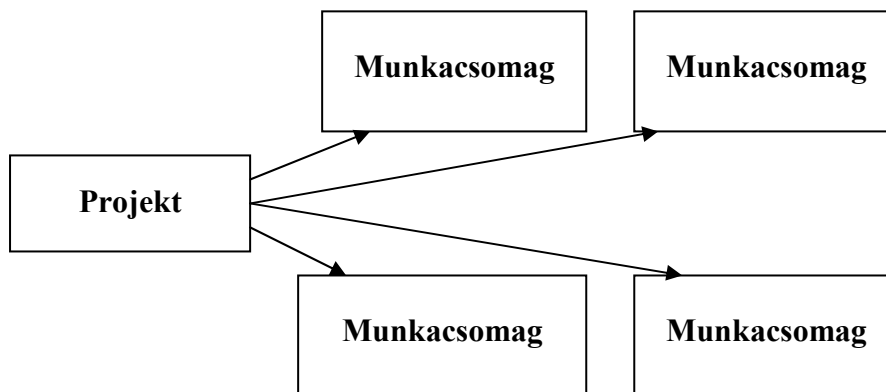
7. ábra: A projekttervezés lépései
Forrás: saját szerkesztés

A projekt tervezése több lépésben valósul meg, amelyekhez több dokumentumot szükséges elkészítenünk:

1. Tevékenység vagy munkacsomag hierarchia (Work Breakdown Structure – WBS)
2. Logikai tevékenység diagram vagy hálóterv (Precedence Diagram)
3. Felelős hozzárendelési táblázat, valamint végrehajtási idő és munkaráfordítás becslés
4. Kritikus út elemzés és tartalékidő meghatározás
5. Naptári ütemterv vagy Gantt diagram
6. Erőforrásterhelési diagramok
7. Költségterv vagy budget

Tevékenység, munkacsomag hierarchia készítése

A tevékenység hierarchia elkészítése a meghatározott cél olyan kis részekre való fokozatos lebontását jelenti, amely már lehetővé teszi a feladathoz, személyes felelősök hozzárendelését, illetve a munkaráfordítás és végrehajtási idő megbecsülését. Az első lebontási szintet fázisszintnek szoktuk nevezni, amelyek alatt olyan jól definiálható szakaszok vannak, melyek biztosítják a projekt céljának megvalósítását. Ez alatt helyezkednek el a tevékenységek, illetve a munkacsomagok, amelyeket már nem lehet tovább bontani. A kialakult struktúra egy olyan fagráf, melynek gyökere a projekt definíciója és levelei a munkacsomagok.



8. ábra: Tevékenység struktúra
Forrás: saját szerkesztés

Az elemzett hierarchia kétféle elemet tartalmaz, mérföldköveket és tevékenységeket.

A mérföldköveknek több lényeges jellemzőjük is van:

- nincs időtartamuk
- fontos határpontokat jeleznek
- van hozzájuk rendelt felelős
- segítenek a haladás figyelésében és a részeredmények mérésében.

A mérföldkövek általában: kulcsesemények, szerződések aláírása, előterjesztési dátum, valamilyen részeredmény.

A tevékenységek vagy feladatok fő jellemzői:

- van időtartamuk
- erőforrásokat használnak fel
- van kezdési és befejezési dátumuk.

A WBS tehát fázisokból, szakaszokból, tevékenységekből és mérföldkövekből álló struktúra.

A WBS elkészítésénél több kérdés merül fel. Ilyen a projekt mérete (a felhasznált pénzösszeg, a felhasznált technikák). Ha a projekt mérete indokolja, akkor a program kifejezést használjuk, amit projektekre vagy alprojektekre bontanak le.

Másik kérdés a felelősség kérdésköre, amely a munkafelosztásokon alapul.

Kérdés, az elemi tevékenység méret, amihez már rendelhetőek időtartamok és erőforrások.

Kérdés, a koordináció szintje. Mérlegelni kell, melyik az a szint, ameddig a projektvezető operatív módon avatkozik bele a folyamatokba (a vezetők részletekbe való elveszésének hívjuk az itt jelentkező veszélyt).

A WBS mindig team munkával készül. Szükséges a munkacsomagok céljainak lerögzítése, a felelősök hozzárendelése, logikai sorrendek megállapítása, részcélok, illetve készültségi riportok elkészítése. A munkacsomagok fő meghatározó elemei így a jóváhagyott célok, amely az időkorlátok között és a ráfordítás korlátok között definiálható.

Logikai tevékenység diagram elkészítése

A hálóterv a projekt folyamatának ábrázolása, nyilakat és csomópontokat használ a kapcsolatok jelzésére. Elegendő a munkacsomag szintre elkészíteni a hálót. Ha egy tevékenységnek nincs közvetlen megelőző tevékenysége, akkor ez egy indítótevékenység. Ha a tevékenységeket több tevékenység előz meg, és annak elkezdéséhez mindegyik megelőzőt be kell fejezni, akkor ezeket záró tevékenységeknek, vagy eseményeknek szoktuk nevezni. A munkacsomag sorrendét alapvetően a fizikai kényszerűségből fakadó logika határozza meg, illetve a konvenciókon és tapasztalatokon alapuló feltételezés. A háló elkészítésével tovább mélyítjük a projekt struktúrájának elemzését.

A projekt kockázata alatt annak valószínűségét értjük, hogy a projekt nem fejeződik be adott határidőre, a költségkeret között és a kijelölt céloknak megfelelően.

A tervháló készítésénél a következő hibákat szokták elkövetni: a háló túl lineáris (túl sok munkacsomag kapcsolódik a láncban egymás után); a háló túl mély, azaz egy munkacsomagot túl sok munkacsomag előz meg; mérföldkövek vagy konvergencia pontok hiánya (hiányzik a beépített ellenőrzés és nyomkövetés lehetősége).

Felelős hozzárendelés és becslés

A tevékenységek definiálásával egyidőben a projekt elején a projekt vezetőnek ki kell választania azt a csapatot, akivel a projekt fázisait végre fogja hajtani. A csapat nagymértékben meghatározza a projekt sikerét, a szakértelem, a motiváció, a célok ismerete és a módszerek birtoklása oldaláról.

Fontos, a projekt vezetése szempontjából, a befolyásos stakeholder-ek (keresztapák, lobbysták) birtoklása, akik elkötelezettek a célok megvalósításáért. A készség és szaktudás adatbázis, az az emberi erőforrás mennyiség, illetve információ rendszer, amely a szükséges készségeket és szaktudás tartalmazza. Ezek elősegítik a csoport optimális összetételének kialakítását, annak fejlesztését, a megfelelő feladat hozzárendeléseket, a szakmai fejlesztéseket, a kapacitások helyettesítését.

Néhány tipikus hiba a hozzárendeléssel kapcsolatban: egy feladatért közvetlenül felelős személy hiánya; egy feladathoz több mint egy közvetlenül felelős személy van rendelve; a megfelelő munkavégzési erőforrás, ráfordítás nincs hozzárendelve az adott tevékenységhez; egy kulcsfontosságú erőforrás csoport potenciális túlterhelése.

Végrehajtási idő és munkaráfordítás becslése

A munkacsomagok definiálása és felelősök hozzárendelése után, szükségessé válik a végrehajtási és munkaráfordítási idők becslése.

A végrehajtási idő, az adott tevékenység kezdete és befejezése közötti naptári időtartam. Ezek lehetnek: naptári idő, kiterjedési idő, becsült idő és átfutási idő. A második időérték, a munkaráfordítási idő, az az időtartam, amennyit egy adott erőforrás eltölt egy adott tevékenységgel, míg annak kimenete megjelenik. Itt használhatjuk az emberóra vagy embernap kifejezést is.

Alapesetben a két érték között lineáris összefüggés van. Általában két időértékre eltérő külön becslést kérünk.

Becslések a következők lehetnek: intuitív becslés, részvételen alapuló becslés, tapasztalaton alapuló becslés, előírásokon- számításokon alapuló becslés.

A becslésekhez néhány gyakorlati gondolat:

- ne próbáljunk eltalálni mozgó célpontot (az eredmény nincs meghatározva, nehéz jó operatív feladatot végezni),
- ha lehetséges, használjunk referenciát vagy mértékegységet összehasonlítási alapul,
- a munkafeladatot bontsuk le olyan kis egységekre, ahol már tisztán látjuk a következményeket,
- a résztvevő munkatársakat kérdezzük meg a becslésükről,
- ne használjunk naptári dátumokat (az időrendet később határozzuk meg),
- vegyük figyelembe az erőforrások reális kapacitás korlátait.

Mindig egy féle idődimenziót használjunk (nap, hét, hónap), hogy adatink összehasonlíthatóak legyenek.

Kritikus útelemzés és tartalékidő meghatározás

Az elemzések első lépése a kritikus út meghatározása. A '60-as évektől CPM néven használják az Egyesül Államokban. Meghatározásának alapja a hálóterv, amellyel meghatározható a leghosszabb átfutási idő, illetve a legkorábbi befejezési időpont.

Több útszakasz alapján történő kiválasztás:

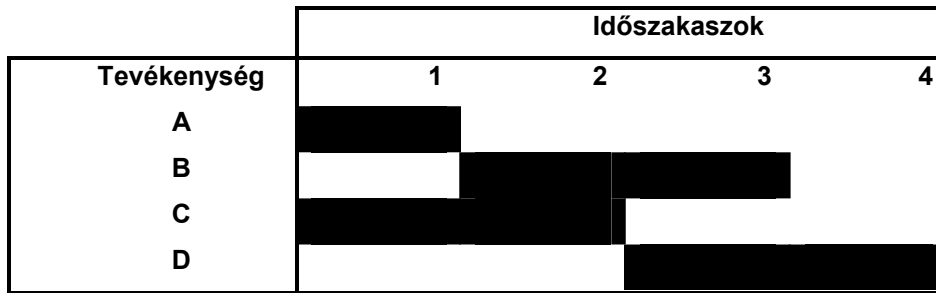
A-B-C-F-I	1+3+3+2+2	11 hét
A-B-D-G-I	1+3+2+1+2	9 hét
A-B-E-A-I	1+3+4+3+2	13 hét (leghosszabb útvonal)

A hálótér ágain keresztül feltárható a legkorábbi kezdés, a legkésőbbi befejezés, a teljes tartalékidő. Az ütemezést a céltól hátrafelé ütemezve is meghatározhatjuk. Visszaszámolhatunk, mikor kell elkezdni a projektet, mikor keletkeznek a tartalékidők, mik az átfutási idők, mikor keletkeznek tartalékok, hiányok, mikor szükséges az erőforrásokat átcsoportosítani. A kritikus út megközelítését több oldalról is megközelíthetjük: mikor szükséges többlet erőforrásokat biztosítani, mikor szükséges az erőforrásokat átcsoportosítani, mikor változtatjuk meg a hálót úgy, hogy ne legyenek párhuzamos (konkurens) tevékenységek, illetve átfedések, mikor vizsgáljuk meg a becslések pontosságát, mikor szükséges a projekt céljának megváltoztatása (minőségi kompromisszumok, feladatok elhagyása).

Időrendi ütemezés, Gantt diagram készítés

A Gantt diagram egy vízszintes sávokból álló diagram, amelyben a sáv hosszúsága arányos a tevékenység időtartamával. A Gantt diagramok lehetővé teszik, hogy a tevékenységek végrehajtási idejét időskálán jelenítsük meg, és így különösen, a párhuzamos tevékenységek ugranak ki. Ugyanakkor nem biztosítanak természetesen módszert a kritikus út vagy a tartalékidő meghatározásához.

Lehetővé teszik az egyszerű megelőzés-követés kapcsolatok szemléletes bemutatását. Legnagyobb előnye, hogy lehetővé teszik a munkacsomagok közötti kapcsolat típusainak bővítését, és annak szemléletes bemutatását. A Gantt diagram a projektkontroll egyik alapinformációja.



9. ábra: Gant diagram
Forrás: saját szerkesztés

A leolvasható információk és párhuzamosítási lehetőségek a következők: kezdet-kezdet párhuzamosítás, vég-kezdet információ és a vég-vég információ. A Gantt diagramok lehetővé teszik az ütemezést időtartalékon belül. A különféle speciális Gantt diagramok láthatóvá teszik egy program bevezetését, projekt végrehajtását. Ábrázolhatjuk rajta a mérföldköveket, az erőforrás terheléseket, az összesítő tevékenységeket.

A Gantt diagramok a fenti projekt folyamatokat szemléletesen ábrázolják és lehetővé teszik, hogy vizuálisan is érzékeljük a végrehajtási folyamatok egymáshoz való kapcsolódását és az erőforrások felhasználásának becslését.

Erőforrás terhelés tervezése

A projekt ütemtervének teljesítése attól függ, hogy az erőforrások terhelése arányosan alakul-e a végrehajtás során. Ha az egyes erőforrásokat túlterheljük, a projekt végrehajtása során szűk keresztmetszet keletkezik és a projekt ütemterve nem lesz tartható. Másrészt ha az egyes erőforrások nem eléggé kihasználtak, felesleges kapacitásokat kötünk le.

Elkerülhetjük a fenti problémákat, ha az erőforrásokat megfelelően allokáljuk (a kiválasztott erőforrás, tevékenység teljes időtartamára való szétterítését jelenti). Az allokáció a munkaráfördítés és a végrehajtási idő hányadosa. Ha párhuzamos tevékenységeken dolgozik egy erőforrás, akkor hamar telítődik a rendelkezésre álló kapacitás. Az erőforrás össztermelés kiszámítása tehát, az erőforrás allokációk összegzése, az azonos időben végzett tevékenységeken keresztül. Az erőforrás allokációt az erőforrás hisztogrammal ábrázolhatjuk, amely az egymás utáni és az azonos időben történő leterheléseket grafikusán ábrázolja.

A túlterheléseket a következő gyakorlati lépésekkel lehet elhárítani, illetve felismerni: túlóra engedélyezés, erőforrások áthelyezése, tartalékidő felhasználása, kritikus tevékenységek átütemezése, meghosszabbítása, nem egyenletes terhelés az azonos tevékenységen belül és a funkcionális célok egyszerűsítése.

Költségterv vagy budget készítés

A költségtervet két fajta módon közelíthetjük meg. Az első az adott keretből való kiindulás (top-down). A fentről lefelé költségvetést akkor használjuk, ha egy fix összeget definiáltak a projekt végrehajtására. Ezt felosztjuk a részfeladatok költségvetései közé. A második a tevékenységek számbavételéből való kiindulás (bottom-up). Ezt akkor használjuk, ha a projektvezetőnek kell meghatározni a költségkeretet. E tervezés a nullánál kezd és az összesített költségvetést a részfeladatok költségeinek összegéből építi fel. Ez akkor használatos, ha nem volt előre meghatározott költségvetési keret kijelölve.

Alapvető költségelemek a következők lehetnek:

- rendes normaköltségek (munkaráfordítások, fajlagos költségek),
- túlóraköltségek,
- igénybevételi költségek,
- beszerzési költségek,
- adók,
- tartalékok és kockázati költségek, stb.

A költségek tervezésénél fontos az esedékesség figyelembe vétele a tevékenység megkezdésekor, az esedékesség figyelembe vétele a tevékenység befejezésekor és az arányosítás a haladási ütem szerint.

A projekt költségeket kumuláltan szokták ábrázolni, hogy az összes költség látszódjon. Ez alapján készül a finanszírozási terv.

A költségvetést ábrázolhatjuk táblázatban, illetve grafikusan.

Tervlezárás és kockázatelemzés

A projekt megvalósítás számára a kockázat tágon értelmezett veszélyek bekövetkezése. A projekt team a következő kockázatelemzést végezheti el:

- Kockázat elemzés definiálása
Az adott probléma bekövetkezési valószínűségének a projektre gyakorolt hatása. Az elemzést a probléma bekövetkezésének valószínűségével jelezzük, ami lehet nagy, közepes és kicsi. A bekövetkezés hatása szintén lehet nagy, közepes és kicsi.
- Kontingencia tervezés definiálása
Ezalatt a potenciális kockázatokra való reagálás kidolgozását értjük. Ezek az ún. tartaléktervek, és csak a probléma bekövetkezésekor vesszük elő őket.

- Kockázat csökkenés definiálása
Proaktív lépések, annak érdekében, hogy a potenciális probléma bekövetkezését meggátoljuk. A meglévő tervek átalakítása.
- Vészjel
Ezeket zászlóknak (flag) szokták nevezni, amely aktivizálja a kontingencia tervet. Jelzi a problémát és a projekt az új terv szerint folytatódhat.

Néhány praktikus megjegyzés a váratlan helyzetekre:

Tartalékidő maximalizálása: itt a tartalékidőket megőrizzük, annak érdekében, hogy hibázás esetén lehetőségünk legyen korrekcióra. Jó a várható befejezési időt korábbra tesszük, mint a tervben megkövetelt befejezési idő.

Potenciális veszélyforrások a projekt megvalósítása során.

A projekt ütemezésére:

- kritikus úton lévő tevékenységek
- optimista becslések
- projekten kívüli tényezőktől függő tevékenységek
- sok meglévő tevékenységgel rendelkező tevékenység
- specifikációk –követelmények megváltozása

A projekt erőforrásaira vonatkozóan:

- hiányzó erőforrások
- túl sok koordinálandó erőforrás
- vállalati finanszírozási politika megváltozása
- költségek megváltozása

A projekt céljaira vonatkozóan:

- új termék bevezetés
- változó követelmények
- technológia hozzáférhetősége
- váratlan meghibásodások

A fenti problémákra a következőképpen készülhetünk fel:

Projektmenedzsment eszközök használata (diagramok használata), hisztogramok értelmezése (Gantt diagramok kifüggesztése). Ellenőrzési áttekintési pontok beépítése (mértföldkövek). Tartalék erőforrások azonosítása. Alkudozási stratégiák (erős és gyenge pontok ismerete).

Az alapterv formája egy projektdosszié, amely az összes eddig megtárgyalt és bemutatott dokumentumot tartalmazza:

- projekt definíció – üzleti célkitűzések
- feltételezések
- munkacsomag lebontási struktúra (WBS)
- logikai elemzés – hálóterv
- felelősségi körök, hozzárendelési mátrix
- ütemterv
- erőforrás terhelés elemzés
- projekt költségterv, finanszírozási terv
- kockázatelemzési terv
- aláírások, jóváírások
- változtatásokat rögzítő munkalap

1.5. Projektmonitoring, projektzárás, fenntarthatóság

A projekt megvalósítása során a projektmenedzsmentnek fő célja, hogy az eseményeket, az operatív folyamatokat az alaptervhez viszonyítsa, minél jobban megközelítse a tervet. A projekt irányítása során beavatkozásokat kell tenni, illetve irányítástechnika kontroll lépéseket kell tenni. Ezek:

- **Monitoring**
Információgyűjtés, pontos helyzetkép kialakítása
- **Nyomonkövetés**
A terv és aktuális helyzet összehasonlítása.
- **Eltéréselemzés**
A terv és az aktuális helyzet közötti különbség analizálása, az eltérés okainak feltárása.
- **Beavatkozások meghatározása**
Az eltérések csökkentésére irányuló tevékenység, szükséges intézkedések.
- **Tervváltoztatrevízió**
Az alapterv módosítása
- **Folyamatos kommunikáció az érintettek felé.**

Monitoring

A monitoring kifejezés a projekt során a rendszeres visszacsatolást jelenti. A visszacsatolásnak két formája van, a formális és az informális.

Az informális visszacsatolás néhány formája: megbeszélések, team interakció, hozzáférhetőség, „MBWA” (management by walking around) körbejárós vezetési stílus.

A formális visszacsatolás alapternikája: értekezlet, formális dokumentálás, elektronikus adatgyűjtés, projektmenedzser szoftver, tárgyalások, hivatalos helyzetjelentések.

A hatékony monitoring mindkét eszközrendszert használja.

A jó projektmenedzselésben folyamatosan érzékeltek, az egyes feladatok fontosságát és azok időbeli végrehajtásának jelentőségét.

Nyomonkövetési eljárások

Egy-egy munkacsomag előrehaladását formális és informális adatgyűjtéssel követhetjük. A nyomonkövetési adatbázisnak a következőket kell tartalmaznia:

- tevékenység időbeli helyzete: befejeződött, folyamatban van, még nem kezdődött el.
- a tényleges munkaráfordítások értéke
- számlák szerinti tényleges költségkifizetések.

A tervadatoknak és nyomonkövetési adatoknak az összevetésével, elemzésével következtetéseket tudunk levonni a projekt helyzetéről és állapotáról. A projekt előrehaladását a Gantt diagram ábrával lehet legszemléletesebben követni. Ennek alapján következtetést lehet levonni, a befejezéshez szükséges időtartamot és meg lehet becsülni a hátralévő időtartamot.

Az eltérések elemzése

Az eltérések okainak elemzése meg kell, hogy alapozza a beavatkozásra vonatkozó döntéseket. Ennek legfontosabb elemző módszere, a megtermelt érték elemzés (Earned Value Analysis). Az elemzés integrálja az ütemezésből, az erőforrásfelhasználásból és a költségfelhasználásból adódó eltéréseket. Megmutatja, azok következményeit.

A módszer alapja a kumulált projekt költséggörbe. Erről leolvasható, a tervezett összes költség értéke, illetve az eltérések. A lényeges projekt anomáliákat pénzdimenzióban fejezzük ki.

A beavatkozások meghatározása

Az eltérések elemzése után a következő döntéseket hozhatjuk meg:

- nem kell semmit sem tenni, a projekt rendben halad
- alapterv változtatás kell, ütem és erőforrásterv helyzetnek megfelelően
- a rendelkezésre álló keretek megváltoztatása, a peremfeltételek megváltozása

A beavatkozások több területre vonatkozhatnak, így többleterőforrások bevonása, erőforrások átcsoportosítása a kritikus útra, a projektháló megváltoztatása, becslések megváltoztatása, esetleg a projekt céljainak megváltoztatása.

Kommunikáció az érintettek felé

A kommunikációs csatornák alatt jelentéseket és értekezleteket értünk, amely az operatív tevékenység során jut el az érintettek felé.

A hatékony értekező jellemzői: van napirendjük, vezetőjük, követik a határozataikat és értékelik.

Az értekező napirend jellemzői: meghatározott időpontok, hely, kezdés és befejezés. Meghatározza az értekező célját, megnevezi a résztvevőket, felsorolja a témákat, megjelöli az időkeretet, feltünteti a szükséges elolvasandó anyagot, illetve a résztvevők feladatait, minden résztvevő legalább egy héttel az értekező előtt készhez kapja.

Az értekező által meghatározott feladatot az érintettek számára meg kell fogalmazni, jegyzőkönyvben kell rögzíteni, el kell juttatni az érintetteknek, rögzítsük a határidőket és az együttműködési beszámolási formákat és módokat.

Projektlezárás

A projektzárás (formális záras) nélkül nem lehet az eredményeket szisztematikusan elemezni és a tanulságokat leszűrni.

Projektlezárás: a projekt vagy esetleg egy adott fázis kritikus útján az utolsó tevékenység befejezése. A projektlezárásnak a következő kulcselemei vannak:

- A lezárás (befejezés) a terv része.
- A projektzárásnak jól definiált célokkal, felelőse kell, hogy legyen.
- A projektzárásra a felelős készítsen listajegyzéket.
- A projektzárást dokumentáljuk, a sikertényezők mérőszámainak feltüntetésére.
- Feltüntetjük, hogy a kitűzött célokat határidőre és költségkereten belül elértük-e?
- A célok elérésének projekt volt-e a legcélszerűbb útja?
- A célok valódi igényeket elégítette-e ki?

A projektzárás, illetve a projekt megfelelő értékelése, lehetővé teszi a jövőbeni tervezés javítását.

Fenntarthatóság

A projekt céljai között nagyon fontos helyet foglal el a fenntarthatóság. A projektzáráskor a fenntarthatóságot időintervallumokkal és a projektet jellemző adatokkal és mennyiségekkel jellemezzük. E jelzőszámokkal jelzett hatások (technológiai fejlődés, foglalkoztatottság, hatékonyság, jövedelmezőség, környezeti állapot, stb.) fennmaradása a projekt meghatározó része. A tervben rögzített fenntarthatósági mutatók és operatív cselekmények, az elkövetkező időszakban ugyanígy monitoringolás alá esnek, mint a projekt kezdeti időszakában. Különösen fontos a fenntarthatóság, a gazdasági, Európai Uniós pályázatoknál. Itt jelölnünk kell a fenntarthatóság forrásait, területét, felelősét és a fenntarthatóságot jellemző adatokat és azok időhatárait.

2. Pályázati ismeretek

2.1. A fejlesztési források típusai és jellege

A vállalkozások fennmaradásához, kellő szintű működéséhez, a piaci versenyben helytálláshoz is érvényes a középkori latin mondás, a „navigare necesse est” („hajózni pedig muszáj”) modernizált változata: „fejleszteni pedig szükséges”. A fejlesztés valamennyi formája (legyen az gyártástechnológiai, termék-jellegű vagy humán erőforrásra vonatkozó) meglehetősen drága. A fejlesztés pénzügyi forrásokat igényel. **A fejlesztések (projektek) finanszírozása** a saját forrás mellett esetlegesen külső tőkebevonással (befektetői tőkével, kockázati tőke injekcióval), hitellel, lízinggel, faktoringgal illetve pályázati támogatással valósulhat meg.

Pénzügyi források

A legtöbb vállalkozás minimális **saját forrással**, nagyon kevés megtakarított pénzzel rendelkezik. Ezt részben amortizációs alap képzésével, részben a bevételek egy részének rendszeres elkülönítésével halmozza fel. Jelentősebb, tőkeerősebb vállalkozások fejlesztési alapot is képezhetnek. Nonprofit szervezetek (alapítványok, civil szervezetek, egészségügyi, oktatási és művelődési intézmények) forrásnövelő – fundraising – tevékenységük révén **szponzori támogatással** is bővíthetik forrásaikat. Ezek a kisebb fejlesztésekhez vagy a tárgyi eszközök rendszeres pótlásához elegendőnek bizonyulnak. A szponzori támogatás sok fiatal szakember ösztöndíj támogatását alapozza meg.

A komoly, esetleg ingatlanfejlesztést (építési beruházást, laborfejlesztést, komplex intézményfejlesztést) is magába foglaló projekt megvalósításához a vállalkozók fordulhatnak bankhitelhez is. A **bankhitel** a magyarországi viszonyok között a vállalkozások (ezen belül az egyéni vállalkozók és a KKV-k) nagy része számára elérhetetlen vagy a kamatkondíciók miatt túl drága. A bankok rugalmatlan üzletpolitikája is hátráltatja a hazai vállalkozások tőkefeltöltését.

Az egyébként is több tekintetben elmaradott magyar gazdaság szereplői számára legfontosabb pénzügyi forrássá egyre inkább a **pályázati támogatás** vált. Ez az önkormányzatokra és a humán szféra valamennyi területére (egészségügy, oktatás, kultúra) is érvényes.

Természetbeni források

A vállalkozások forrásbővítése nem mindig csak pénzügyi forrás kérdése. A **saját munka**, a vállalkozás munkatársainak fizikai vagy szellemi tevékenysége, amelyet a pályázati projekt során befektetnek, szintén a képezheti a források egy részét. Az Európai Unió pályázati rendszerében egyes fejlesztések megengedik a **szellemi apport** realizálását a pályázatokban. Hasonlóan ehhez, van lehetőség a vállalkozás, intézmény **infrastruktúrája** (tárgyi eszközök, ingóságok, esetleg telekommunikációs hálózati szolgáltatások) megjelenítésének. Ennek azonban fontos tényezője mértékletesség. Nyilvánvalóan nincs lehetőség a vállalkozás teljes elektromos energia fogyasztását elszámolni egy olyan projektben, amely csak a projekt futamidejének utolsó napján kezd üzemelni. Van viszont arra lehetőség, hogy a projekt menedzsmentje által használt projektiroda elektromos fogyasztását (világítás, fűtés, elektromos eszközök áramfelhasználása) mint természetbeni saját forrást elszámoljuk. Ennek módjáról az adott pályázati kiírás pályázati útmutatójából tájékozódhatunk.

2.2. Pályázati források

A pályázat a pénzügyi források elosztásának sajátos formája. Általában valamely (a pályázatot kiíró szervezet által megfogalmazott) **prioritáshoz** kapcsolódik. Ez a prioritás többnyire **fejlesztési célt** foglal magába és mindazok számára nyújt pénzügyi forráslehetőséget, akik ezen fejlesztési célokat **elfogadják, azonosulnak vele** és saját résszel megtámogatva kívánnak bekapcsolódni a fejlesztésbe. A pályázati rendszer demokratikus, versenyszerű és a források biztosításával valósítja meg a célkitűzéseket. Amit mi **pályázatnak** nevezünk az olyan forrásbázis, amelynek pénzügyi alapjából **több pályázó is** részesülhet. A **tender** is pályázat, de abban **egy adott** (a tenderkiírásban meghatározott) **feladatra egy pályázó** kapja meg a teljes forrást a feladat elvégzésére.

Hazai pályázati források

A hazai pályázati források két fő csoportját különíthetjük el. Az állami pályázatokat a **szakminisztériumok** írják ki. Ezek tematikusan nem különböztethetők meg, mindegyik minisztérium pályázati rendszerében találunk **beruházási** (ingatlanfejlesztési), **eszközbeszerzési** és **humán erőforrás fejlesztési** (képzési, szakképzési, továbbképzési) pályázatokat. Olykor előfordul, hogy egyes elemeket kombinálnak: azaz a tárgyi eszköz-fejlesztéshez képzési elemeket is hozzárendelnek. Leginkább a munkaerőpiaci helyzet javítását szolgáló pályázatok azok, amelyek a „legtisztábbak”, hiszen a foglalkoztatás és a képzés (átképzés) a humán erőforrásokra irányul, kevésbé a tárgyi fejlesztésekre.

A hazai pályázatok másik csoportja a **területfejlesztéshez és az elmaradott térségek felzárkóztatásához** kapcsolódik.

Ezek is részben központi forrásokat tartalmaznak, de egy részük a különböző szintű önkormányzatok kompetenciájába tartozik. Ezek odaítélését a megyei illetve a regionális területfejlesztési tanácsok végzik. Az elmaradott térségekhez allokált támogatások egy része **címzett**, nem ritkán **jogszabályban rögzített**.

A hazai pályázatok kis szegmensét képezik a **civil szervezetek, alapítványok, közintézmények** (iskolák, művelődési házak, könyvtárak, stb.) által meghirdetett, főként a tanulóifjúságot megcélzó kiírások (alkotói, művészeti, sport pályázatok).

Európai Unió-s pályázati támogatások

Az EU támogatások szerkezete

Magyarország az Európai Unióhoz történő csatlakozását követően először a 2004-2006-os időszakban részesülhet az Unió **Strukturális Alapjainak** (Európai Regionális Fejlesztési Alap, Európai Szociális Alap, Európai Mezőgazdasági Orientációs és Garancia Alap, Halászati Orientációs Pénzügyi Eszköz), **Közösségi Kezdeményezéseinek** (INTERREG, EQUAL, LEADER, URBAN), támogatásaiból. Az Európai Unió támogatáspolitikájának alapvető célja – a gazdasági és társadalmi kohézió erősítése érdekében – a fejlődésben elmaradt területek felzárkóztatása és a gazdaság növekedési pályára állítása.

Az uniós támogatások fogadásának előfeltétele az ún. **Nemzeti Fejlesztési Terv** (NFT) elkészítése és az Európai Bizottság által történő jóváhagyása. Ez a dokumentum tartalmazza azokat a stratégiai fejlesztési célokat, melyekhez hazánk 2004 és 2006 között EU támogatást szeretne igénybe venni. Az NFT keretében megfogalmazott célok megvalósítására szolgáló intézkedések összehangolt rendszerét tartalmazzák az ún. **Operatív Programok** (OP-k).

Ezek Magyarország esetében a következők: Regionális Fejlesztés OP, Humán-erőforrás Fejlesztés OP, Gazdasági Versenyképesség OP, Környezetvédelem és Infrastruktúra OP, valamint az Agrár- és Vidékfejlesztés OP.

A Strukturális Alapok célkitűzései

Az EU regionális politikájának célja:

- a Közösségen belüli gazdasági és társadalmi kohézió növelése,
- a regionális különbségek csökkentése és
- az elmaradott térségek támogatása.

Ezeket a célokat elsődlegesen a Strukturális Alapokon keresztül valósítja meg.

Az 1994-1999-es programozási időszakban hat célkitűzés jelent meg.

1. a fejlődésben elmaradott régiók fejlődésének és strukturális alkalmazkodásának elősegítése
2. a hagyományos iparágak hanyatlásával küzdő régiók szerkezetátalakításának támogatása
3. a hosszú távú munkanélküliség leküzdése és a fiatalok foglalkoztatási integrálódásának elősegítése
4. az iparban és a termelési rendszerekben bekövetkező változásokhoz történő munkaerőpiaci alkalmazkodás elősegítése
5. a) a mezőgazdasági és halászati struktúrák korszerűsítésének felgyorsítása
b) a vidéki körzetek fejlődésének elősegítése
6. alacsony népsűrűségű északi területek támogatása

A célkitűzések felölelték mindazokat a problémaköröket, amelyek az EU tagállamaiban kihívásokat jelentettek a regionális politika számára. Bár ezek a célkitűzések alapvetően beváltak, a különösen indokolt feladatokra való nagyobb összpontosítás és az eljárások egyszerűsítése szellemében a 2000-2006-os programidőszakra ezeket a célokat három célkitűzésbe foglalták össze.

1. a fejlődésben elmaradott régiók fejlődésének elősegítése
2. a gazdasági és társadalmi szerkezetátalakítás miatt strukturális problémákkal küzdő régiók támogatása
3. a foglalkoztatási, oktatási és képzési rendszerek alkalmazkodásának és korszerűsítésének támogatása

Az első célkitűzés gyakorlatilag változatlan maradt és azokra a régiókra vonatkoznak, amelyek egy főre jutó jövedelme a támogatás igénylése előtti három évben nem érte el a közösségi átlag 75 %-át. Ez a csoport jogosult a legnagyobb támogatásokra.

Az új második célkitűzés magába foglalja a régi 2. és 5. célkitűzések jelentős részét, valamint bizonyos mértékben a régi 4. célkitűzésből is tartalmaz elemeket. Ennek keretében az ipari illetve a vidéki területeknek juttatott támogatások az összesnek legalább 50 százalékát kell kitenniük. Az e célkitűzés keretében támogatott régiók az 1. célkitűzésnél alacsonyabb szintű támogatásban részesülnek.

A harmadik célkitűzésben jelenik meg valamennyi cél, amelyet a Strukturális Alapok a humán erőforrás-fejlesztés területén kívánnak megvalósítani. E célkitűzés esetében a regionalizmus nem feltétlenül érvényesül, nemzeti szintű programokat támogatnak, azonban az 1. célkitűzés alá eső régió nem részesülhet belőlük.

E célkitűzések mellett a Strukturális Alapok működését áthatják az úgynevezett horizontális célok, amelyeket függetlenül a jogosultsági szinttől, minden fejlesztési tevékenység során figyelembe kell venni.

Ezek közül kiemelkedő fontossággal bír a férfiak és nők közötti egyenlő esélyek biztosítása és a környezetvédelem kérdése. További elvárás, hogy a fejlesztési programok céljai ne legyenek ellentétesek a Közösség más céljaival, ne gyengítsék vagy szálljanak szembe más közösségi politikákkal (nemigen támogatható például olyan jellegű fejlesztés, amely bármely módon gátolja a tagállamok közötti szabad kereskedelmet, vagy a termelési tényezők szabad áramlását, esetleg ellenkezik az EU versenypolitikai alapelveivel).

2.3. A Strukturális Alapok működésének alapelvei

A Strukturális Alapok működését négy fő alapelv határozza meg:

- az addicionalitás,
- a partnerség,
- a programozás és
- a koncentráció.

1. Az addicionalitás elve szerint a Közösség által nyújtott támogatásoknak többletként kell megjelennie a tagállamokban, vagyis olyan fejlesztéseket kell finanszírozniuk, amelyek egyébként nem valósultak volna meg. Ez megfelel a közös regionális politika orientáló jellegének. Az addicionalitás elve a gyakorlatban két dolgot jelent:

- ◆ egyrészt a tagállam egy adott célra fordított kiadásai nem csökkenhetnek a közösségi támogatás érkezésével (a nemzeti pénz nem váltható ki),
- ◆ másrészt a közösségi finanszírozásnál minden esetben előírják a nemzeti részesedés meglétét, vagyis kizárólag közösségi forrásból való finanszírozás nincsen.

A nemzeti hozzájárulás többféle formája lehetséges; leggyakrabban azonban ez közpénzt jelent. Mint ilyen, három forrásból származhat:

- ◆ a központi,
- ◆ a területi és
- ◆ az önkormányzati forrásokból.

A fentiek miatt a nemzeti támogató szervezet lesz az, aki meghatározza a nemzeti regionális fejlesztés céljait és irányát, az **addicionalitáson keresztül pedig az Európai Unió ezt a regionális politikát fogja** támogatni.

2. A partnerség együttműködést jelent a célkitűzésektől a programok megvalósításáig a különböző szintek (EU, ország, régió, kistérség, település) szereplői között. A partnerség elve arra épül, hogy a fejlesztések csak akkor valósulhatnak meg hatékonyan, ha a szereplők folyamatosan együttműködnek és közöttük célorientált kapcsolatok alakulnak ki.

Vertikális partnerségnek tekintjük a tagállam és az Unió, valamint a tagállamon belül a különböző hierarchikus szintek partnerként való együttműködését jelenti. Az együttműködés vertikális metszete, hogy az EU, a tagországok, a régiók, ezek egységei és a települések a célkitűzéseket és stratégiákat közösen dolgozzák ki valamennyi érintett szereplő bevonásával. A vertikalizmus abban is megmutatkozik, hogy az alsó szintek kezdeményező szerepet játszanak, a magasabb szintek inkább koordinálnak, orientálnak.

A horizontális partnerség az egy adott szinten levő szereplők egyenrangú bevonását jelenti a fejlesztési programok kidolgozásába, előkészítésébe és végrehajtásába.

A helyi, térségi szereplők együtt alakítják ki jövőképüket, ennek megvalósítási programját, az ehhez szükséges intézkedéseket, együtt végzik az ellenőrzést és az eredmények elkönyvelését.

A horizontális, gazdasági-társadalmi partnerség intézményének pontos keretei, határvonalai nehezen megfoghatóak. A gazdaságfejlesztési programok esetében országos szinten valószínűleg ide sorolhatók az országos gazdasági érdekképviseleti szervek, tömörülések, területi szinten a kamarák, egyéb területi szintű intézmények. Egy humán erőforrás-fejlesztési program keretében valószínűleg az oktatási-képzési intézmények szakmai szervezetei is beletartoznak ebbe a körbe. Emellett ha a korábban említett horizontális célkitűzésekre gondolunk, megjelenhetnek a környezetvédelem vagy a nők egyenlő esélyei mellett kardoskodó civil szerveződések. A horizontális partnerség szellemében nem arra kell törekedni, hogy minden érintett céljai, elképzelései megvalósuljanak. A horizontális partnerség célja sokkal inkább a fejlesztési programok legitimálása, elfogadtatása; vagyis annak a társadalmi bázisnak a megteremtése, amely lehetőséget biztosít arra, hogy a közpolitika által vezérelt program beilleszkedhessen a gazdasági-társadalmi környezetbe.

Az aktív horizontális és vertikális együttműködés a központja a régió. Ez fogadja a fejlesztéseket, közvetít a résztvevők között és mint semleges intézmény döntőnként működhet a szereplők között.

3. A programozás elve a korábbi széttöredezett, projektalapú finanszírozást váltotta föl. Ennek alap gondolata, hogy egy komplex fejlesztési program összhatása sokkal jelentősebb, mint a külön finanszírozott kisebb projekteké. Így a Strukturális Alapok támogatásainak felhasználása a területrendszer egészét, vagy annak valamely alrendszerét érintő fejlesztési programokon keresztül valósul meg.

Programozáson a fejlesztések egymásra épülését, időbeni ütemezését értjük. A fejlesztési stratégia tartalmazza a szereplők által kitűzött jövőbeli célok rendszerét. Ebben megjelenik a magasabb területi egység koncepciója is és a helyi stratégia is. A kettő közötti viszony lényege: a fenti, a magasabb egység a prioritásokat fogalmazza meg, míg a helyi, az alacsonyabb szint a fejlesztési elképzeléseket jeleníti meg. A programok a megvalósítás konkrét elemeit is tartalmazzák, amikhez a megvalósítók (kivitelezők) és a források is hozzárendelhetők. A programozás során lehetőség nyílik a célok alapos meghatározására, a források részletes áttekintésére, időbeni ütemezés kialakítására és a közbenső ellenőrzések megtervezésére.

4. A koncentráció esetében szintén két dimenziót különíthetünk el. Az egyik azt célozza, hogy a különböző forrásokból származó támogatásokat együtt, összefogva, koncentráltan használják fel. Ennek megfelelően a Strukturális Alapokból finanszírozott fejlesztési programok nagy részét is egyidejűleg több Alap finanszírozza, vagyis úgynevezett integrált programokról beszélhetünk. A koncentráció másik dimenziója szerint a rendelkezésre álló erőforrásokat oda kell összpontosítani, ahol arra a legnagyobb szükség van; vagyis a forrásoknak a kiemelt célterületekre és a leginkább elmaradott régiókba irányuló koncentrációját jelenti. Ez jelenik meg a Strukturális Alapok célkitűzéseinek rendszerében is. A támogatásokat be kell illeszteni az EU támogatási rendszerébe. A koncentráció lehetőséget nyújt a párhuzamosságok, a pazarlások és az elaprózott (nem kellően hatékony) támogatások kiküszöbölésére is.

A Strukturális Alapok felhasználása

A Strukturális Alapok felhasználásának keretét a fejlesztési programok jelentik. Az ezek alapjaként szolgáló fejlesztési tervet az egyes célkitűzések alapján az Alapok támogatására jogosult régiók, vagy a tagállam megfelelő hatóságai készítik el. Bár a jogosultságot alapvetően regionális szinten határozzák meg, lehetőség van országos szintű, nemzeti fejlesztési terv elkészítésére is.

A fejlesztési terv kialakításában már érvényesülnie kell a partnerség elvének, vagyis annak a gazdasági-társadalmi és területi partnerek bevonásával kell elkészülnie. Az elkészült program az adott többéves periódusra tartalmazza a fejlesztés célkitűzéseit, prioritási területeit. A tagállam vagy a régió ezt tárgyalja meg az Európai Bizottsággal, és elfogadása után ebből születik meg a Közösségi Támogatási Keret (Community Support Framework – CSF). Ez a dokumentum már tartalmazza a többéves költségvetést is, vagyis azokat az összegeket, amelyekkel a tagállam és a Közösség finanszírozza a fejlesztési terv megvalósítását.

A Közösségi Támogatási Keret elfogadása után a CSF végrehajtásának leírását tartalmazó Operatív Programot (Operational Programme – OP) szintén a Bizottságnak kell jóváhagynia, az illetékes nemzeti/regionális hatóságok ajánlása alapján. Ebben a dokumentumban intézkedésekig lebontva szerepel a végrehajtás többéves menete. Egy több régiót magába foglaló Közösségi Támogatási Kerethez több Operatív Program is tartozhat; így például azok az országok, amelyek teljes területe jogosult volt a Strukturális Alapok támogatásaira (Görögország, Portugália, Írország), Közösségi Támogatási Keretükben az egész országra kiterjedő ágazati, horizontális Operatív Programokat és az egyes régióik fejlesztését célzó Regionális Operatív Programokat jelöltek meg.

A programok végrehajtásának részleteit a tagállam dolgozza ki, és a Programkiegészítőben (Programme Complement) foglalja össze. Ez a dokumentum már nem igényli a Bizottság jóváhagyását. Ez tartalmaz minden, a konkrét lebonyolítással kapcsolatos információt, például egy adott intézkedés keretében benyújtott pályázatok értékelési kritériumait, a tagállam és az Európai Bizottság közötti számítógépes adatcsere részleteit vagy a monitoring rendszer szervezési-működési leírását.

Amennyiben egyetlen fejlesztési tervhez egyetlen OP tartozik, azt általában Egységes Programozási Dokumentum (Single Programming Document – SPD) formájában nyújtják be. Ez a dokumentum egyszerre tartalmazza a fejlesztési tervet és az ahhoz kapcsolódó végrehajtási programot. Azokban az országokban, ahol csak egy-egy régió jogosult a Strukturális Alapok támogatására, ott csak egy-egy regionális fejlesztési terv kerül benyújtásra, ami többnyire SPD formájában történik.

A regionális politika területi dimenziója; a NUTS rendszer

Az eddigiek során felmerült a régiók fogalma, azonban még nem szóltunk arról, hogy az EU terminológiájában mit értünk pontosan a „régió” megnevezés alatt.

A nemzeti regionális politikáknak minden bizonnyal van valamilyen célterületi szintje, vagyis minden országban létezik olyan területi felosztás, amely alapján a területfejlesztési politika célterületeit meghatározzák. Az Európai Unióban a közös regionális politika kialakulásával egyértelműen megjelent az igény egy egységes területi felosztás létrejöttére is.

Ez állt az úgynevezett NUTS-rendszer (Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques) kialakításának háttérében. Az Európai Unió statisztikai hivatala, az EUROSTAT által kialakított rendszer öt szintet különböztet meg. Ezek közül a NUTS I-III regionális szintek, a NUTS IV kistérségi, míg a NUTS V a települési szintet jelenti. Emellett még szokás a tagállamokat, mint NUTS 0 szintet említeni.

A saját területükön a tagállamok maguk határozzák meg, hogy milyen területi egységet feleltetnek meg az egyes NUTS szinteknek, a saját közigazgatási-térségi berendezkedésük függvényében. A legkisebb és legnagyobb NUTS I, NUTS II és NUTS III szint között a területi különbség sorrendben mintegy kétezer-ötszázszoros, ötezerszeres és nyolcezerszeres. A népesség tekintetében ugyanezek a különbségek hétszáz-, négyszázötven- és kétszázötvenszeresek.

A legtöbb szintnek tulajdonképpen csak statisztikai jelentősége van az EU szemszögéből; a NUTS IV szint több országban nem is lett kijelölve. A Közösség regionális politikájában a célterület szintje a NUTS II régió, így a kulcsszerepet ez játssza. Az Európai Unió ezt a szintet tartja ugyanis annak a gazdasági-társadalmi egységnek, ahol a beavatkozás a leghatékonyabb lehet.

Az EU semmiféle előírást vagy megkötést nem adott a közigazgatási-politikai területi berendezkedéssel kapcsolatban, tiszteletben tartva a tagállamok hagyományos berendezkedését. Az egyes területi szintek tehát minden országban másként telnek meg tartalommal.

Miért bír ez a tény nagy jelentőséggel? A regionális politika országonkénti különbözőségeit ugyanis az egyes területi szintek jellege határozza meg.

A regionális politika, a területfejlesztés cél- és eszközrendszere – a támogatások formája, keretei – jelentős különbségeket nem mutatnak, vagyis a nemzeti politikák összevetésénél, összehasonlításánál az egyes regionális szintek vizsgálata a meghatározó. A területi szintek jellege határozza meg, hogy a területfejlesztésben milyen szinten tud megjelenni a területi érdek és a területi finanszírozás. A NUTS-rendszerrel egy közös területi besorolási rendszer jött létre, azonban ez nem egységesítette a tagállamok gazdasági-társadalmi térszerkezetét, és még kevésbé a területi problémák jellegét.

Regionális Fejlesztési Stratégia

Az EU-ban a területfejlesztés vonatkozásában az elsődleges kedvezményezett a régió. A régió és annak alkotó egységei között partneri viszonyt kell kialakulnia.

A regionális fejlesztési stratégia abból az alapelvből indul ki, hogy a döntéseket és a végrehajtást arra a területre kell helyezni, amely a legnagyobb átlátással és kompetenciával rendelkezik a feladat megvalósításához. A magasabb szintű szerv nem intézkedhet, amikor az adott célkitűzéseket az alacsonyabb szinten is elérni lehet.

A regionális politika két fontos alapelve ennek megfelelően a szubszidiaritás és a decentralizáció. A helyi (települési, kistérségi, régióbeli) szintek aktivizálásával párhuzamosan a felelősség is helyivé válik.

A regionális fejlesztés kulcsdokumentuma a Regionális Fejlesztési Stratégia (vagy regionális fejlesztési terv), amely összhangban van a nemzeti fejlesztési tervvel és integrálja a helyi fejlesztési célokat is.

Amikor egy pályázó szeretne tisztában lenni azzal, vajon projektterve elnyeri-e a bírálók tetszését, már jó előre át kell tekintenie mindazokat a fejlesztési koncepciókat, amelyek a régió, a megye vagy a kistérség stratégiáját tartalmazzák. (Nem ritkán a pályázató szervezet maga is rákérdez a pályázati űrlapban az „illeszkedésre”.) Mivel az EU regionális politikája a szolidaritás elvét megfogalmazva nyújt támogatást mindazon térségeknek, amelyek különböző okok miatt elmaradottabbak az átlagtól, az ilyen támogatásban részesülni szándékozók projektterveinek feltétlenül kapcsolódniuk kell a régió fő célkitűzéseivel.

A regionális fejlesztési stratégiához hasonlóan a Megyei illetve a Kistérségi Fejlesztési Stratégia is fontos részét képezi a fejlesztési koncepcióknak. Ezekben főként konkrét fejlesztési elképzelések körvonalazódnak, amelyek mindazon prioritásokkal vannak összhangban, amelyeket a Nemzeti Fejlesztési Terv illetve a Regionális Fejlesztési Stratégia megfogalmazott.

3. Stratégiaalkotás és programozás – a pályázatírás megalapozása

3.1. Helyzetleírás (a lehetőségek és a kockázatok bemutatása)

A pályázatot szervező törekvése a donáció révén a prioritásoknak megfelelő fejlődés segítése. Ezért elvárja, hogy a támogatására pályázó reálisan bemutassa számára mindazokat az előnyös és kockázatos körülményeket, amelyek a támogatás felhasználását övezik.

A pályázatíró ezért meglehetősen sziszifuszi munkával is kell foglalkozzon, ha sikeres szeretne lenni és a támogatást szeretné megszerezni. Ez pedig nem más, mint a kiinduló helyzet bemutatása, vagyis annak a „hiánynak” a prezentálása, ami miatt a projektterv el fog készülni. A helyzetleíráshoz – mert erről van most szó - nem mindig kapunk külső segítséget, sőt olykor az is előfordul, hogy maga a „megrendelő” (vállalkozás, intézmény, stb.) sem tárja fel valós helyzetét, megnehezítve a helyzetfeltárás munkáját. A helyzetfeltárásban:

- részletesen rá kell világítanunk egy adott probléma vagy problémakör minden aspektusára és releváns tényezőjére, és azokat
- a megfelelő statisztikákkal, kimutatásokkal, adatokkal kell alátámasztanunk. Később látni fogjuk, hogy a problémák számszerűsítése kiemelt jelentőséggel bír.

A helyzetleírásnak nem csak a negatív pontokat kell tartalmaznia. A teljes és hiteles kép érdekében a helyzetleírásnak az adott témakör, terület részletes bemutatását kell nyújtania az előnyös és a hátrányos tényezőkkel egyetemben.

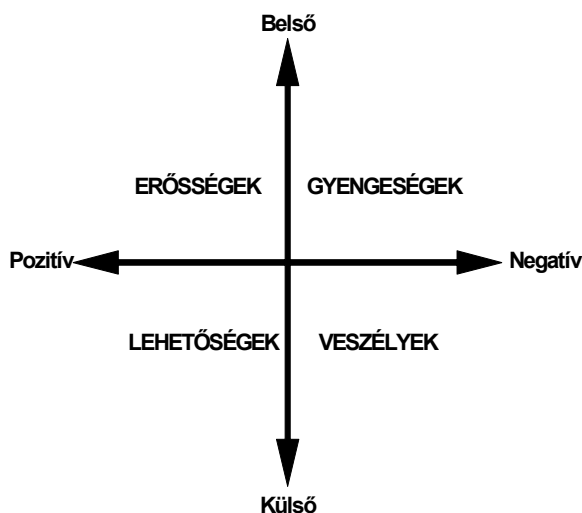
(A helyzetleírásnak mindig a releváns egységre, dimenzióra kell kiterjednie. A Regionális Fejlesztési Program alapját képező stratégia kidolgozása előtt például értelemszerűen a régió leírását kell megadnunk. Ez nem jelenti azt, hogy nem tekintünk a régió határain túlra: hiszen a régiót ugyanúgy jellemzi például az ország többi területéhez viszonyított fejlettsége vagy elmaradottsága.)

A fejlesztési programok, konkrét pályázatok szintjén a helyzetleírás elkészítése komoly ismerethalmazt feltételez, így annak elkészítésébe általában célszerű bevonni az adott terület vagy annak egyes alrendszerének ismerőit: például az adott terület szakértőit.

Ügyelnünk kell arra, hogy a helyzetleírás valóban helyzetleírás maradjon, vagyis nem szerencsés, ha már tartalmaz esetleges fejlesztési célokat, ötleteket. A leírás azonban nem szükségszerűen statikus, hanem abban megjelennek az egyes tényezőket jellemző trendek, tendenciák.

3.2. A SWOT-elemzés

A helyzetleírás és a stratégia közötti kapcsolatot a SWOT-elemzés jelenti. A SWOT-elemzés módszertana a hatvanas évek amerikai vállalatainál alakult ki, a vállalati stratégiaalkotás eszközeként. A SWOT a vállalati stratégiai menedzsmentben rendkívül sikeres karriert futott be.



10. ábra: A SWOT elemzés dimenziói
Forrás: saját szerkesztés

A SWOT betűszó az angol Strengths, Opportunities, Weaknesses, Threats, vagyis Erősségek, Gyengeségek, Lehetőségek, Veszélyek szavak kezdőbetűiből álló mozaikszó. Ez a négy szó egyben ki is fejezi a módszer lényegét. A SWOT-elemzés keretében nem teszünk mást, mint a helyzetleírásban feltárt tényezőket rendezzük a szerint, hogy azok a vizsgált területünk – cégünk, intézményünk – belső erősségei vagy gyengeségei, fenyegető veszélyek, vagy pedig olyan lehetőségek, amelyekre építeni lehet.

A SWOT elemzés ezeket a tényezőket tehát két dimenzió szerint rendezi: pozitív, illetve negatív jellegük szerint, illetve külső vagy belső mivoltuk szerint. Ezt illusztrálja az ábra.

A pozitív-negatív jelleg megítélése nem igényel különösebb magyarázatot, a másik dimenzió mentén történő megoszlás már nem ilyen egyértelmű.

A vállalatok esetében a „külső” és a „belső” jól elkülöníthető fogalmak, az egyes tényezőkről könnyen eldönthető, hogy azok a vállalat saját jellemzői vagy pedig a környezet, a piac, az ágazat adottságai. Ellenben amennyiben egy térség vagy egy ágazat SWOT-elemzését kívánjuk elkészíteni, sokkal nehezebb megítélni a külső és a belső határát.

Itt a következő hüvelykujjszabály lehet segítségünkre: belsőnek azokat a tényezőket ítéltjük, amelyek felett kontrollal rendelkezünk, vagyis azt, amelynek esetében fennáll az adott tényező módosításának lehetősége. Értelmszerűen külső adottságnak tekintjük azt, ahol ez az ellenőrzési, befolyásolási lehetőség nem áll fenn. Egy vállalkozás esetében például belső tényező (erősség) a korszerű technológia, ugyanakkor a piaci helyzet külső adottság (esetünkben lehetőség).

A SWOT-elemzések a helyzetleírások alapján, általában szakmai workshopok keretében zajlanak saját és külső szakértők bevonásával.

A SWOT-elemzés alapján kétféleképpen jelölhetünk ki stratégiai irányokat:

- ◆ egyrészt az erősségekre és a lehetőségekre építve úgynevezett illeszkedő (matching) stratégiai irányokat jelölhetünk ki,
- ◆ másrészt a gyengeségek és a veszélyek ellenpontosításaképpen konverziós (conversion) stratégiákat határozhatunk meg.

3.3. A logikai keretmátrix módszer

A SWOT-elemzés mellett a leginkább alkalmazott másik módszer a tervezési-programozási fázisban a logikai keretmátrix (LFA vagy logframe) módszere. Ez utóbbi azonban már sokkal jelentősebb kihatással rendelkezik a ciklus további fázisaira.

A logikai keretmátrix módszere szintén a hatvanas évek Amerikájából ered, az USAID alakította ki fejlesztési tevékenységek tervezésének, irányításának és értékelésének segítése céljából. Később ez a módszer is meghonosodott Európában és a területfejlesztésben is, elsősorban a projekttervezésben.

A logframe módszer egy elemzési és egy tervezési szakaszból épül föl. Az elemzési fázis alap gondolatát az a tény képezi, hogy a projektek célja a problémák megoldása, ezért a fő problémák megértéséhez elemezni kell a fennálló helyzetet. Az elemzés első lépcsője

- a probléma-elemzés, amely a kedvezményezettek főbb problémáinak azonosítását valamint az okok és következmények meghatározását segítő „probléma-fa” elkészítését foglalja magában. A problémák feltárása, azonosítása történhet:
 - interjúk,
 - felmérések,
 - jelentések és
 - statisztikák alapján.

Az érintettek emellett „brainstorming” összejövetelek keretében is meghatározhatják az adott helyzethez kapcsolódó legfőbb problémákat. Ezután meg kell határozni a feltárt problémák hierarchikus tagozódását, ok-okozati összefüggést – ez az úgynevezett „probléma-fa”.

Az elemzés következő lépése

- a célok meghatározása. A probléma-fa valamely fennálló helyzet negatív aspektusait mutatja meg, míg a célok elemzése a kívánatos jövőbeni helyzet pozitív aspektusait. Ez magában foglalja a problémák célok formájában történő újrafogalmazását, tehát az ún. „cél-fa” a probléma-fa tükörképe, az abban foglalt problémákra adott válaszokat tartalmazza. Az ok és okozati viszonyt az eszközök és célok közötti viszony váltja fel.

Az elemzési szakasz utolsó fázisában történik a kívánt eredmény eléréséhez szükséges

- stratégia kiválasztása. A stratégia olyan cél-csoportokat tartalmaz, amelyeket be lehet illeszteni valamely projekt programjába, a rendelkezésre álló idő és erőforrások függvényében. A stratégia áttekinti a különböző beavatkozások megvalósíthatóságát, ami a projekt fókuszának elmozdulásával járhat. Ebből kifolyólag, miután kiválasztottuk a stratégiát, a projekt célja és általános célkitűzései többé-kevésbé rögzítettek.

A módszer tervezési fázisának outputja maga a logikai keretmátrix, a logframe.

- A logframe legegyszerűbb formájában egy négy oszlopot és négy sort tartalmazó mátrix. A vertikális logika a projekt tevékenységét, az okozati összefüggéseket, valamint a fontos feltételezéseket, illetve a projekt-menedzsment befolyásolási körén kívül eső bizonytalansági tényezőket határozza meg. A horizontális logika a projekt hatásainak és a projekt által felhasznált erőforrások méréséhez kapcsolódik, a főbb mérési mutatók, indikátorok és a mérések ellenőrzéséhez szükséges eszközök meghatározásán keresztül. A logframe mátrix logikáját mutatja a táblázat.

	Beavatkozási stratégia	Indikátorok	Indikátorok forrása	Feltételezések
Stratégiai cél				
Projekt cél				
Eredmények				
Tevékenységek		források	költségek	
				előfeltétel

11. ábra: A logikai keretmátrix felépítése
 Forrás: Szabó I., Pályázati ismeretek, 2002.

A táblázatban nyilakkal jelöltük az egyes elemek összefüggéseit. A nyilak irányai szerint a projektben meghatározott tevékenységek az adott feltételek teljesülésével a meghatározott eredményekhez vezetnek. Az eredmények elérése a megfelelő feltételezések teljesülése esetén a projektcél megvalósulásához vezet, és az a további feltételek teljesülése esetén hozzájárul a stratégiai célok teljesüléséhez.

A feltételek beleépítése a projekt logikai struktúrájába a projekt megvalósulásának kockázati elemzése miatt szükséges. A feltételek a projekt szempontjából fontos külső tényezők – tehát a projektmenedzsment hatáskörén kívül esnek –, azonban alapvetően befolyásolhatják a projekt kimenetelét.

A feltételezések beépítése egy előzetes kockázat-elemzésen alapul. Egy adott feltételt csak akkor kell belefoglalni a logframebe, ha az valóban jelentős a projekt szempontjából, illetve ha bekövetkezése bizonytalan. A biztosan bekövetkező vagy a biztosan be nem következő feltételek gyakorlatilag nem tekinthetők valódi feltételezésnek. A kisebb valószínűséggel bekövetkező, de a projekt kimenetelét alapvetően befolyásoló tényezőt, amennyiben annak hatása a projekt átalakításával nem csökkenthető, „gyilkos feltételként” kell kezelnünk.

A projekt intervenciós hierarchiájának egyes szintjeinek teljesülését az indikátorokkal mérjük. Ahhoz, hogy ezek valóban mérhetőek legyenek, minden szinten számszerűsített célokra van szükségünk. A számszerűsített célkitűzéseknek azonban csak számszerűsített problémák mellett van értelmük – itt utalunk vissza arra a számszerűsítési követelményre, amelyet a helyzetleírás kapcsán a problémákról mondtunk.

Az indikátoroknak a projekt vagy a program végrehajtása során is igen jelentős szerepe van, hiszen ezekre alapul a beavatkozás végrehajtását kísérő monitoring tevékenység. Ezért az indikátorokról külön is szólnunk a következő részben.

Végezetül még néhány gondolatot hozzá kell fűznünk a logikai keretmátrix módszerének alkalmazásához. A logframe, szakszerű használatának minden előnye mellett, nem csodaszer, amely azonnali megoldást kínál a jó projektek kijelöléséhez, illetve tervezéséhez. Megfelelő használat esetén a logframe segítséget nyújt a tevékenységek, eredmények, célok és célkitűzések közötti logikai összefüggések jobb áttekintéséhez, legalábbis a kellően tájékozott felhasználó számára. A logframe-t tehát nem szabad pusztán mechanikus eljárások összességének tekinteni, hanem a gondolkodást segítő eszközként kell kezelni. A logikai keretmátrixot emellett dinamikus eszközként kell kezelni, amelyet újra kell értékelni, és felül kell vizsgálni a projekt fejlődésével és a körülmények változásával párhuzamosan. A logframe-t a projekttervezés és -költségvetés struktúrájának és céljának meghatározásához kell használni, de nem szabad rugalmatlan és akadályt jelentő eszközként kezelni.

Az LFA, azáltal, hogy összehozza az érdekcsoportokat az elemzési szakaszban a problémák, célok és stratégiák megvitatására, arra ösztönzi az érdekelteket, hogy gondolják át saját elvárásaikat és azt, hogy azok hogyan valósíthatók meg. A célok világos meghatározásával és hierarchikus besorolásával lehetőséget ad a projekttervek belső logikájának ellenőrzésére, biztosítva ezáltal azt, hogy a tevékenységek, eredmények és célok kapcsolódjanak egymáshoz. A tervezők nem kerülhetik ki a projekt megvalósíthatóságát befolyásoló kritikus feltételezések és kockázati tényezők azonosítását és a projekt monitoringjához és értékeléséhez szükséges mutatók és információk forrásainak meghatározását. A logikai keretmátrix módszer előnye, hogy mindezek az információk egyetlen dokumentumban kerülnek összegzésre.

3.4. Az indikátorok és indikátorkészletek (a SMART és a QQTTP)

Az indikátorok meghatározása

Az indikátorok kiemelt fontossággal bírnak a fejlesztési ciklus több fázisában is. A tervezési-programozási fázisban az indikátorok által számszerűsítve jelöljük ki céljainkat, a végrehajtás során az indikátorok által szolgáltatott információkon keresztül vizsgáljuk a programunk előrehaladását, az értékelés során pedig újfent csak az indikátorok információit használjuk az akció sikerességének vizsgálatához.

Az indikátorokat tehát a problémák, célok, eredmények számszerűsítésére használjuk. Az indikátorok mutatószámok, tulajdonképpen a valóság egyszerűsített leképezései, számszakilag kifejezve.

Az indikátorokat többféle szempontból is csoportosíthatjuk. Egyrésztől beszélhetünk program (projekt)- és kontextus-indikátorokról. Az első kategóriába az akciónk tevékenységéhez kapcsolódó mutatószámokat sorolhatjuk, míg az utóbbi csoportba a külső adottságok, a külső környezet állapotát leíró indikátorok tartoznak.

Megkülönböztethetünk

- input,
- output,
- eredmény és
- hatásindikátorokat, az intervenciós logika megfelelő szintjéhez társítva.

Gyakorlatilag ez a bontás jelenik meg a logframe mátrixban is.

Az input indikátorok:

- ◆ a fejlesztésre fordított erőforrások összességét mutatják, a pénzügyi források mellett értelemszerűen ide értve a tárgyi, emberi erőforrásokat is.

Az output indikátorok:

- ◆ magát a támogatott fejlesztést, az abból származó fizikai outputot vagy tevékenységet számszerűsítik, így
- ◆ például a megépített út hossza vagy a
- ◆ nyújtott képzési órák száma szolgálhat ilyen jellegű mérőszámként.

Az eredmény indikátorok:

- ◆ a program vagy projekt keretében létrejött outputok közvetlen, a célcsoportok által élvezett eredményeit mutatja be. Az előbbi két példához kapcsolódva, eredmény indikátorok lehetnek az
- ◆ utazási idő csökkenése vagy a
- ◆ valamilyen fokú szakképesítést megszerzett személyek száma.

A hatás indikátorok:

- ◆ az összetettebb, nem közvetlen hatásait igyekeznek felmérni egy-egy akciónak, vagyis azt vizsgálják, hogy az milyen mértékben járult hozzá az átfogó, stratégiai célok teljesüléséhez. A példát tovább folytatva, hatás indikátorok lehetnek
- ◆ az új út menti települések gazdasági növekedése vagy a strukturális munkanélküliség csökkenése az adott térségben.

A következő táblázat a különböző beavatkozási területeken alkalmazható output, eredmény és hatás indikátorokra ad példákat az Európai Unió vonatkozó indikatív módszertana alapján

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

1. táblázat: Indikátorkészletek
Forrás: saját szerkesztés

A számszerűsített indikátorok használata mellett számos érv szól. A számokban kifejezett tények objektívebb képet adnak a program vagy projekt megvalósításáról. A számszerűsített értékek emellett összehasonlíthatóak más, hasonló jellegű programok/projektek adataival.

Az indikátorok számszerűsítése alapfeltétele annak is, hogy a hasonló jellegű projektek eredményei összegezve inputot jelenthessenek magasabb szintű programok monitoringjához, valamint az ilyen mutatószámok alkalmasabbak a nyomtatványokra épülő, számítógépes alapú monitoringrendszerek kialakítására. Végezetül pedig a számszerűsített indikátorok egyértelműbb jelzést adnak, ha a program vagy projekt nem megfelelően halad a kitűzött célok elérése felé.

Az indikátorok meghatározásával kapcsolatban két kritériumrendszert említhetünk, a

- SMART-ot és a
- QQTTP-t. Mindkét betűszó az egyes angol szavak kezdőbetűiből jött létre.

Az indikátorok SMART kritériumrendszere szerint az indikátoroknak kellően

- konkrétaknak (specific),
- mérhetőnek (measurable),
- elérhetőnek (achievable),
- relevánsnak (relevant) és
- aktuálisnak (timely) kell lenniük.

Ez a kritériumrendszer jól körülírja az ideális indikátorokkal kapcsolatos elvárásokat, ugyanakkor a gyakorlatban mind az öt kritériumnak kellőképpen megfelelő mutatószámot igen nehéz találni. Ennek háttere leginkább abban keresendő, hogy a mérendő jellemzők – inputok, outputok, eredmények, hatások – igen széles skálán mozoghatnak, ugyanakkor az adatgyűjtés gyakorlati akadályokba ütközhet; vagyis a leginkább konkrét és releváns indikátorok esetleg nehezen, költségesen vagy csak hosszú idő alatt érhetőek el, vagy nem is állnak rendelkezésre egyáltalán. Ez utóbbi kapcsán meg kell jegyeznünk, hogy az indikátorok meghatározásánál nem csak a számszerűsített célt kell kijelölnünk, hanem meg kell határozni az indikátor kiindulási értékét is, ami gyakran nem lehetséges olyan mutatószámoknál, ahol korábban nem volt semmilyen jellegű adatgyűjtés.

A másik kritériumrendszer az indikátorokkal szemben a QQTTP. E szerint az indikátoroknak a következő tényezőkkel kapcsolatban kell információt nyújtaniuk:

- mennyiség (quantity),
- minőség (quality),
- célcsoport (target group),
- idő (time) és
- hely (place).

Vagyis az indikátoroknak meg kell tudniuk válaszolni azt a kérdést, hogy kinek, mikor, mit, mennyit, milyen minőségben és hol nyújtott a mérés alapjául szolgáló dolog.

Az indikátorok használata során szükségszerűen bizonyos korlátokba ütközünk. Gyakran nem egyszerű az ok-okozati összefüggés megállapítása a tevékenységek és az eredmények, valamint hatások között. Emellett nehézségekbe ütközhet az indikátorok mérése, elsősorban a hatásindikátorok tekintetében, de ez adódhat az adatok nem megfelelő rendelkezésre állásából is (nem a megfelelő időben, vagy nem a megfelelő szinten állnak rendelkezésre). Komoly problémákat okozhat az alacsonyabb szintről származó indikátorértékek aggregálása is. A gyakorlatban korlátot jelenthet az elsődleges adatforrások minősége; másképp fogalmazva, szükségszerű, hogy az adatokat valamikor egy ember táplálja be az indikátorrendszerbe, és ezáltal a rendszer nem tekinthető tévedhetetlennek.

4. A pályázatírás gyakorlati kérdései

4.1. A pályázatkészítés menetrendje

Mikor pályázzak?

Amint a bevezetőben utaltunk rá, a piaci verseny fejlesztési szükségletet indukál. A fejlesztéshez pénzre van szükség, ebből következne az a lépés, hogy keressék egy pályázati lehetőséget, hogy a hiányzó pénzt előteremtsem. Természetesen ebben az esetben is van esély a támogatás megszerzésére, de általában nem ez a pályázatírás folyamata.

A pályázatírás saját fejlesztési terv (intézményfejlesztési terv) kidolgozásával kezdődik, vagy annak megléte esetén felhasználásával. Azaz olyan stratégiának a kialakításával vagy felhasználásával, amely alaposan átgondolt, a valós szükségleteken alapul, konkrét célokat fogalmaz meg. Kell lennie tehát egy (vagy több) jó ötletnek, amely végül projekttervben ölt testet és ehhez keressük meg a megfelelő pályázati kiírást. A projektterv a projekt megvalósításának lényegi elemeit tartalmazza (kik a célcsoport tagjai, milyen szükségleteket, igényeket elégít ki, milyen fontosabb beruházásokat igényel, milyen műszaki, pénzügyi és emberi erőforrás igénye van.) A projektterv tartalmazza a megvalósítás korlátait, nehézségeit is (pénz, idő, infrastruktúra). A későbbi pályázatírói munkát nagyon megkönnyíti a projekttervben vázolt néhány további részlet: a várható eredmény bemutatása, a piac felől jelentkező szükségletek felsorolása, a projekt további fenntartása a támogatás lezárulását követően, végül a megtérülési elemzés.

4.2. Pályázató intézmények pályázati kiírásainak figyelése

Az előzetes igényfelmérés alapján meghozott döntésünk a pályázat készítési cél(ok) meghatározásával zárult. Az ezt követő lépés a megfelelő pályázat kiválasztása lesz.

Nagy dilemma, hogy egyáltalán létezik-e céljainknak megfelelő pályázati kiírás, s ha igen, annak meghatározása is komoly feladat, melyik a legoptimálisabb a mi projektünk számára? Megfelelő pályázati kiírás kiválasztása kulcstényezője lehet a projektünknek és végső soron a céljaink realizálásának. A rendelkezésre álló pályázati források egyre inkább az Európai Unióból származnak. A magánforrások (pl. a Soros Alapítvány támogatásai, vagy más, főleg multinacionális cégek támogatásai) részben elsorvadtak, részben volumenüket tekintve eltörpülnek az uniói mögött. A pályázatok jellegét tekintve megkülönböztethetünk egyszeri (alkalmi), időszakos, vagy folyamatos pályázatokat. Ez utóbbiak komplex pályázati rendszerekké is összeállnak, megkönnyítve a pályázatfigyelést, hiszen a profi pályázatiírók folyamatosan nyomon tudják követni, sőt prognosztizálhatják a kiírásokat.

Hogyan, hol végezhetünk pályázatfigyelést? Természetesen a leghatékonyabb, legdinamikusabb az internetes figyelés. Emellett a napi sajtóban, a telekommunikáció különböző csatornáin (pl. a televízió egyes csatornáink „Európa magazin”-jellegű műsorokban), nyomtatott és célzottan eljuttatott kiadványokban is szisztematikus pályázatfigyelést végezhetünk. Fontos eleme ennek a munkának a pályázató szervezetek adatbázisba gyűjtése és a velük való kapcsolat kialakítása, hiszen így első kézből és főként a kellő időben juthatunk gyors információkhoz.

Pályázatkeresés az Interneten

A legfontosabb hazai és nemzetközi Internetes keresők: Altavizsla (<http://altavizsla.origo.hu>), Góliát (<http://david.goliat.hu>), Heureka (<http://www.heureka.hu>), Altavista (<http://www.altavista.com>), Euroseek (<http://www.euroseek.com>), Google (<http://www.google.com>)

A fentiekén túl kormányzati intézmények Web-címei is a figyelés objektumai kell legyenek. Közülük a legfontosabbak: Magyar Kormány (<http://www.meh.hu>), Gazdasági és Közlekedési Minisztérium (<http://www.gkm.hu>), Oktatási Minisztérium (<http://www.om.hu>), Ifjúsági és Sportminisztérium (<http://www.ism.hu>), Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma (<http://www.nkm.hu>). A fiatalok számára széleskörű pályázati információkkal rendelkezik a Mobilitás Ifjúsági Szolgálat (<http://www.mobilitas.mgx.hu>). Az Európai Unió legfontosabb webcíme: <http://europa.eu.int>.

Pályázati adatbázisok az Interneten

Internetes pályázati adatbázisok

Interneten két gyorsan és könnyen elérhető hazai adatbázisra hívjuk fel a figyelmet: a Pályázatfigyelőre (<http://pafi.hu>) és a Pályázati Forráskombinációs Adatbázisra (<http://www.forraskombinacio.hu>), valamint az EU adatbázisára: <http://www.europraxis.com>.

A forráskombinációs adatbázis keresőrendszere miatt külön bemutatást érdemel.

Pályázati forráskombinációs adatbázis

Az adatbázis nem csupán pályázati forrásokat tartalmaz, hanem valamennyi aktuális forrást, amely a fejlesztések (projektek) számára felhasználható. Az adatbázis fő listái:

- Kedvezményezettek listája
- Kedvezményes hitelek listája
- Támogatások listája
 - Visszafizetés szerint
 - Megszerzés módja szerint
 - Beadási határidő szerint

Pályázatfigyelés a nyomtatott sajtóból

A napi (nyomtatott) sajtó is lehetőséget nyújt pályázatfigyelésre, itt azonban tekintettel kell lenni a megjelenési periódusokra, valamint az átfutási időre. Ugyanez vonatkozik az általában havi rendszerességgel kiadásra kerülő Sansz, Kurázs, Pályázat figyelő, Forrásteremtés, Forrás Express c. kiadványokra, és a különböző szakmai kamarák periodikáira.

4.3. A megfelelő pályázat kiválasztása

Az optimális pályázat megtalálása és kiválasztása a pályázati kiírás meglehetősen alaposágú tanulmányozásával történik. Könnyen előfordulhat, hogy maga a pályázati cím kedvezőnek tűnik, ám később kiderül, a pályázat mégsem számunkra került kiírásra. A kiírás tüzetesebb tanulmányozása a részleteket is tisztázhatja.

A kiírás általában rövid, maximum néhány oldalas felhívás, amely főként a figyelem felkeltését célozza és néhány alapinformációt nyújt. Ilyen például a pályázat céljának, a pályázók körének, a pénzügyi feltételeknek és a beadás határidejének és helyének a megjelölése.

Pályázat felhívása:

PÁLYÁZATI FELHÍVÁS

**Az Államháztartási Hivatal Központi Pénzügyi és Szerződéskötő
Egysége pályázatot hirdet a „Halmazottan hátrányos helyzetű,
elsősorban roma fiatalok társadalmi integrációjának támogatása II.”
program megvalósítására**

1 . Közzétételi hivatkozások

**HU0101-01/2.2 Romológiai tanulmányok és képzések bevezetése –
felsőoktatási képzésben résztvevők, valamint azon foglalkozási
csoportok tagjai számára, akik napi munkájuk során kapcsolatba
kerülnek romákkal**

2. A program pénzügyi forrásai

*A „Halmazottan hátrányos helyzetű, elsősorban roma fiatalok társadalmi
integrációjának támogatása II.” program az Európai Unió Bizottsága
Phare-programja és a Magyar Köztársaság Oktatási Minisztériuma közös
finanszírozásában valósul meg oly módon, hogy mindkét fél 5-5 millió
euró támogatást biztosít.*

3. Tevékenység típusok, földrajzi területek és projekt időtartam

(a) Az alprogram romológiai **tanulmányok és képzések bevezetését,
továbbképzésként való alkalmazását célozza** egyrészt a felsőoktatás
rendszerében; másrészt azon foglalkozási csoportok tagjai számára, akik
napi munkájuk során közvetlen kapcsolatba kerülnek romákkal. A
program lehetőséget kínál arra, hogy diákok és alkalmazottak széles
köre elsajátíthassa és továbbfejleszthesse mindazokat a készségeket és
ismereteket, amelyek révén meglévő előítéleteik oldódnak, és pozitív
irányban változhat viszonyuk a romákhoz vagy bármely más kultúrájú
kisebbségi csoporthoz.

- (b) Földrajzi terület: Magyarország.
- (c) Maximális projekt-időtartam: a projekt időtartama nem haladhatja meg a **15 hónapot**. A projekt megvalósítását legkésőbb **2004. szeptember 30-ig** kell befejezni. A projekt időtartamának tervezésekor figyelembe kell venni a *Practical Guide* (Gyakorlati útmutató) beszerzési és beruházási tender-eljárásra vonatkozó fejezeteit, melyek angol nyelven megtalálhatók a www.europa.eu.int/europaid, magyarul pedig a www.phareoffice.hu és a www.cfcu.hu honlapokon.

Részletek a Pályázati felhívás 12. pontjában említett Pályázati útmutatóban találhatók.

4. A Pályázati felhívásban rendelkezésre álló összeg

HU0101-01/2.2: **1 000 000 euró**, az Európai Unió Bizottságának Phare-programja és az Oktatási Minisztérium 50-50%-os társfinanszírozásában.

5. Maximális és minimális támogatási összeghatárok projektenként

- (a) Minimálisan igényelhető támogatás: **50 000 euró**
- (b) Maximálisan igényelhető támogatás: **100 000 euró**
- (c) A projekt költségvetésének maximum 90%-a származhat Európai Uniói forrásból. A fennmaradó 10% finanszírozását a pályázónak, illetve partnereinek saját forrásból, pénzben és/vagy természetbeni hozzájárulásként kell biztosítani. A saját forrás nem származhat az Európai Közösség, ill. az Oktatási Minisztérium más programjaiból.

6. A támogatásban részesülő projektek várható száma

10- 20 nyertes projekt támogatható.

ALKALMASSÁGI FELTÉTELEK

7. Alkalmasság: Kik pályázhatnak?

Pályázatot kizárólag intézményi társulások (konzorciumok) adhatnak be. Pályázó, azaz a konzorciumot koordináló intézmény lehet: felsőoktatási intézmény, kutató, fejlesztő, pedagógiai szolgáltató, pedagógiai szakszolgálatot ellátó, humán szolgáltató, közművelődési intézmény, önkormányzat, bármilyen non-profit, illetve civil szervezet.

A pályázó kizárólag más partner-szervezetekkel társulást alkotva nyújthat be pályázatot. Partner intézmények, szervezetek lehetnek: települési és megyei önkormányzatok, roma kisebbségi önkormányzatok, önkormányzati társulások, pedagógiai kutató-, fejlesztő-, és szolgáltató intézmények, igazságügyi, rendvédelmi, honvédelmi, egészségügyi, közművelődési, valamint egyházi fenntartású intézmények, civil szervezetek és szövetségek.

További részletek a Pályázati útmutató 2.1.1 és 2.1.2. pontjai alatt található.

VÁRHATÓ IDŐREND

8. A pályázatok elbírálásának eredményéről szóló értesítés várható időpontja:

2003. május 16.

BÍRÁLATI SZEMPONTOK

9. Bírálati szempontok

A pályázatok elbírálása a Pályázati útmutatóban meghatározott formai, szakmai és pénzügyi szempontok alapján történik

PÁLYÁZATI ELJÁRÁS

10. Jelentkezési lap és részletes tájékoztató

A pályázatokat a Pályázati útmutatóhoz csatolt **szabványos Pályázati űrlapon** lehet benyújtani (*lásd Pályázati útmutató 12. pont*); a pályázónak szigorúan tartania kell magát a Pályázati űrlap formátumához és utasításaihoz.

Minden pályázatot **egy eredeti és négy másolati példányban, magyar nyelven** kell benyújtani, továbbá csatolni kell a pályázat **2 oldalas angol nyelvű összefoglalóját 5 példányban**.

11. Beadási határidő

2003. március 12., 16 óra

Cím: Professzorok Háza

1146, Budapest Ajtósi Dürer sor 19-21., 502-es szoba

A fenti határidő után beérkezett pályázatokat az Oktatási Minisztérium Phare Programirodája automatikusan elutasítja, még akkor is, ha a postabélyegző kelte a határidő előtti.

12. Részletes információ

Jelen Pályázati felhíváshoz kapcsolódó, részletes tájékoztató a Pályázati útmutatóban található, amely jelen felhívással együtt a CFCU honlapján (www.cfcu.hu) és a Phare Programiroda honlapján www.phareoffice.hu olvasható és tölthető le. A Pályázati csomag és a Pályázati útmutató személyesen is átvehető nyomtatott formában, regisztráció ellenében az alábbi címen:

Oktatási Minisztérium Phare Programiroda

Professzorok Háza

1146 Budapest, Ajtósi Dürer sor 19-21

Fax: 06-1-344-0338

E-mail: info@phareoffice.hu

Bármilyen, a Pályázati felhívással kapcsolatos kérdés a fenti e-mail címre, vagy faxszámra küldhető (feltüntetve a jelen Pályázati felhívás 1. pontjában megadott, az alprogramhoz rendelt közzétételi hivatkozás számot). Minden pályázó számára javasolt a fenti honlapon közzétett információk rendszeres nyomon követése a beadási határidő előtt, mivel a Programirányító Iroda a gyakran feltett kérdéseket és az azokra adott válaszokat folyamatosan közzé teszi.

Az alprogram szakmai tartalmával és a pályázás adminisztratív követelményeivel kapcsolatos kérdéseikre választ kaphatnak még a 2003. január 9. és 22. között, Budapesten és a regionális központokban megrendezendő Országos Információs Napokon. A rendezvényeken az adott terület szakértői és a Phare Programiroda munkatársai tartanak előadást, illetve konzultációt. A helyszínek és időpontok pontos beosztásáról a Phare Programiroda honlapján (www.phareoffice.hu) találunk információt.

Mindazok számára, akik részletesebben kívánnak megismerkedni a pályázat egész dokumentációjával, általában többféle elérhetőséget is megadnak, amelyek között találunk Internetes és személyes elérhetőséget is.

A **pályázati útmutató** (pályázati információs csomag) terjedelmesebb dokumentum, nem ritkán több tízoldalas is lehet, ami olykor riasztóan hat a pályázókra.

Előnye viszont, hogy mindazokra a részletekre is kitér, amelyek pontos körülhatárolása nélkül a pályázat megírása komoly nehézségekbe ütközne.

Az útmutató **szerkezetileg** a következő fejezetekből állhat:

- A pályázat célja (és célcsoportja)
- A pályázók köre (kik pályázhatnak, kik kerültek eleve kizárásra ebből a körből)
- Szükséges feltételek (konzorcium összetétele)
- Pénzügyi feltételek (a támogatás jellege: vissza nem térítendő, visszatérítendő, kamattámogatás; a saját forrás mértéke és ezen belül a természetbeni önrész mértéke, az elszámolható költségek mértéke és a projekt pénzügyi ütemezése)
- A pályázati eljárási díj (illetőleg a pályázati dokumentáció megvásárlásának díja, mindkettő nagyon változó mértékű és összegű lehet)
- Beadási határidő (folyamatos, folyamatos a pénzügyi keret kimerüléséig, beérkezési határidő valamely határnapig beérkezve, valamely határnapig ellátott postai bélyegzővel)
- A bírálat szempontjai (általában értékelési táblázat tartalmazza a formai és a tartalmi követelményeket)
- Szerződési feltételek
- A pályázat beadásának módja (példányszám – eredeti és másolati - , elektronikus változat, címzés, hivatkozás)
- A pályázat nyelve (uniós pályázatok esetében általánosan megkövetelt a rövid angol nyelvű összefoglaló, illetve ezen pályázatok hivatalos nyelve az angol és fordítási hibák esetén az angol változat a mérvadó).
- Kizáró okok
- Konzultációs lehetőség (a pályázatot kiíró vagy azt képviselő szervezettel)

A pályáztató szervezet - főként pályázati rendszerek indításakor – széleskörű tájékoztatást ad, amit általában „Road show” formájában a régióközpontokban szoktak megrendezni. Itt lehetőséget adnak a pályázati kiírással kapcsolatos kérdésekre, a pályáztató szervezet képviselőjével személyes konzultációkra.

A pályázati kiírások figyelése folyamatos és rendszeres tevékenység. Gyakran oly rövid beadási határidőket szabnak, hogy akár néhány napi késlekedés is eleve lehetetlenné teszi a pályázat korrekt kidolgozását, főleg pedig a szükséges mellékletek beszerzését és a beadást. Ezért azon vállalkozások, cégek, intézmények esetében, amelyek a forrásaikat rendszeresen pályázati támogatásokkal kívánják kiegészíteni, célszerű pályázatfigyelésért felelős személyt kinevezni vagy megbízni. Az ő feladata a tudatos, tervezett, folyamatos információgyűjtés, pályázati adatbázis kialakítása. Az így összegyűlt információk adnak lehetőséget a következő lépésre: a lehetőségek elemzésére. A rendelkezésre álló „kulcsinformációk” alapján a menedzsment feladata vagy a döntés meghozatala (és a pályázatírás haladéktalan megkezdése), vagy további információk begyűjtése, esetleg konzultáció a pályáztató szervezettel. Ennek a módszernek a továbbfejlesztése az lehet, hogy a pályázatfigyeléssel, később pályázatírással megbízott munkatárs a felhalmozott tudás birtokában a menedzsment részévé válva a fejlesztési stratégia kidolgozásában is közreműködhet.

4.4. A pályázatkészítés és jogi háttere

A pályázatírónak időben fel kell készülnie a pályázatokkal kapcsolatos fontosabb törvényi, jogszabályi előírásokra. Ezek közül a három legfontosabb az államháztartás működési rendjéről szóló kormányrendelet, a közbeszerzésről valamint a területfejlesztésről szóló törvény.

Különösen a közbeszerzési törvényt (1995. XL. Tv) kell szem előtt tartanunk, mert a támogatás elnyerését követően a forrásfelhasználásnál mindenképpen találkozunk vele. A közbeszerzési törvénnyel a törvényalkotó a közpénzek felhasználása átláthatóságának és ellenőrizhetőségének kívánt érvényt szerezni. A közbeszerzési törvény alkalmazásával a verseny tisztaságát is garantálni lehet. Közbeszerzési eljárás vonatkozik mindazon intézményekre vagy szervezetekre, amelyek árubeszerzése, építési beruházása vagy szolgáltatás megrendelése meghaladja a törvényben meghatározott értéket és amelyek a törvényben felsorolásra kerültek (állami intézmények, önkormányzatok, köztestületek, közalapítványok, gazdálkodó szervezet vagy önkormányzati intézmény, ha közszolgáltató tevékenység gyakorlására jogszabály alapján kizárólagos jogosítvánnyal rendelkezik, ÁPV Rt., stb.) A közbeszerzés értékhatárai gyakran változnak, ezért mindig az aktuális törvény alapján szükséges azt lebonyolítani. A közbeszerzésnek három típusa van:

- Nyílt,
- Meghívásos,
- Tárgyalásos

A nyílt közbeszerzési eljárás során bármely érdekelt szervezet ajánlatot tehet. A eljárás az alábbi szakaszokra bontható:

- Ajánlati felhívás közzététele
- Ajánlat
- Ajánlatok bontása
- Az ajánlatok elbírálása, az eljárás eredményének kihirdetése és közzététele
- Szerződéskötés

A nyílt közbeszerzési eljárás az ajánlati felhívás pontos megfogalmazásával és valamennyi, az ajánlat objektumára vonatkozó releváns információkat tartalmazza. Így tartalmazza:

- A közbeszerzés tárgyát
- Mennyiségét
- Tájékoztatást arról, kizárólag a közbeszerzés egészére vagy egy részére külön-külön is tehető-e ajánlat
- Az ellenszolgáltatás teljesítésének feltételeit
- Az ajánlattevő pénzügyi, gazdasági és műszaki alkalmassága igazolásának előírását
- Az elbírálási szempontokat
- Tájékoztatást arról, tehet-e több változatú ajánlatot az ajánlattevő
- A műszaki leírást

A közbeszerzés ajánlati felhívását hirdetményben kell közzétenni - először a Közbeszerzési Értesítőben -, majd ezt követően más lapokban. Az ajánlatkérő tender dossziét is összeállíthat, ebben az esetben a részletes szerződési feltételeket a dokumentáció tartalmazza. A tender dosszié ingyenesen vagy térítés ellenében is beszerezhető. Az ajánlattételi határidő a közzétételtől számított negyven napnál nem lehet rövidebb.

Az ajánlat tartalmazza mindazon tényezők bemutatását, amely hitelt érdemlően igazolja az ajánlattevő képességét a közbeszerzésre. Ezért az ajánlatnak tartalmazni kell:

- Az ajánlattevő nyilatkozatát a felhívás feltételeire, a szerződés teljesítésére, a kért ellenszolgáltatás összegére
- A közbeszerzésnek azon részét, amellyel összefüggésben az ajánlattevő harmadik személlyel szerződést fog kötni
- A teljesítésben résztvevő további szervezetet, személyeket
- A szerződés teljesítésére vonatkozó pénzügyi, gazdasági és műszaki alkalmasság igazolását

Az ajánlati kötöttség az ajánlattételi határidő lejártától kezdődik és az eredményhirdetési időpontot követően legalább harminc (építési beruházás esetén legalább hatvan) napig áll fenn. Az **ajánlatokat tartalmazó zárt iratokat** az ajánlattételi határidő lejárt időpontjában kell **felbontani**. Ezen jelen lehetnek az ajánlatkérő, az ajánlattevő és az általuk meghívott személyek, továbbá a külön jogszabályban meghatározott szervek és személyek.

A **beérkezett ajánlatok elbírálása** zártkörű, ezen az ajánlattevők vagy meghívottjaik nem vehetnek részt. Az ajánlatokat a lehető legrövidebb időn belül el kell bírálni. Az eljárás eredményét vagy eredménytelenségét legkésőbb az ajánlatok bontásától számított harminc (építésnél hatvan) napon belül nyilvánosan ki kell hirdetni. Eredményes közbeszerzési eljárás esetén a kiíró és a nyertes ajánlattevő az előzetes feltételeknek megfelelően köt szerződést.

A meghívásos közbeszerzési eljárás során az ajánlatkérő által felkért meghívottak tehetnek ajánlatot. Ennek eljárásnak az indoka, hogy a nyílt közbeszerzésre valamely ok miatt korlátozott számú ajánlat lenne várható, ami a pályázati fejlesztés esetleges megghiúsulásával, vagy elhúzódásával járhatna. Esetleg a közbeszerzés tárgya olyan sajátos természetű, hogy csak célzott ajánlattevői kör tudja teljesíteni. A „minősített” ajánlattevők jegyzéke alapján legalább öt, az ajánlattételre alkalmas minősített ajánlattevőt kell felkérni a közbeszerzésben való részvételre.

A tárgyalásos közbeszerzési eljárás során az ajánlatkérő az általa kiválasztottakkal szabadon tárgyal. Ennek az a feltétele, hogy:

- A nyílt vagy meghívásos eljárás korábban eredménytelen volt
- A szerződést bizonyos szempontok miatt kizárólag egy meghatározott személy (cég) képes teljesíteni
- Rendkívüli sürgősség miatt az előírt határidők nem lennének betarthatóak
- A beszerzés kedvező feltételei csak rövid ideig állnak fenn

A közbeszerzési eljárások – amint a fentiekből is kiténik – eléggé **időigényesek**. Az ajánlati felhívás elkészítése is napokig tarthat, majd az eljárás minimális ideje a szerződéskötésig optimális esetben is legalább 50-60 nap, amennyiben eredményes az eljárás. Az eredménytelen eljárást meg kell ismételni, így akár fél évig is elhúzódhat a közbeszerzés. Ha rendkívüli sürgősség indokolja, az ajánlatkérő **a meghívásos vagy tárgyalásos eljárás során gyorsított eljárást** alkalmazhat. A gyorsított eljárást építési beruházás esetében nem lehet alkalmazni és az ajánlattételi határidő a felhívástól számított **huszonöt napnál** nem lehet rövidebb.

4.5. Egyéb jogi szabályok

A pályázatíróknak további, a pályázati támogatás jogi környezetére vonatkozó szabályokkal is tisztában kell lennie. Ez részben megkönnyíti munkáját, részben eleve kizárja azt, hogy a pályázat beadása előtt derüljön ki: a pályázó jogi, pénzügyi vagy egyéb ok miatt eleve kizárta magát a pályázók köréből. Ezek a szabályok egyébként a legtöbb pályázati útmutatóban részletesen felsorolásra kerülnek, a pályázó figyelmét külön is felhívják rájuk.

Ilyen fontos szabályok, hogy:

- ugyanazon programhoz, projekthez költségvetési támogatás egy előirányzatból csak egy alkalommal ítélt meg.
- Lejárt esedékességű, 60 napon túl meg nem fizetett köztartozással rendelkezőkkel (illetve felszámolás alatt állókkal) támogatási szerződés nem köthető
- A szükséges hatósági engedélyek hiányában állami forrásokból támogatás nem ítélt meg
- Saját forrás elrendelése esetén nem tekinthető saját forrásnak az államháztartás valamely alrendszeréből kapott támogatás
- Ha a pályázó több előirányzatot is megjelöl a támogatás igénylésekor, akkor valamennyi megjelölt forrás által megkövetelt támogatási feltételeknek meg kell felelnie
- A területfejlesztési szempontból kedvezményezett térségekben az érintett támogatási források felhasználási szabályai szerint megkövetelt legkisebb saját forrást kell biztosítani

A fejlesztési támogatásokra általában érvényes szabály, hogy csak pályázati úton nyújthatóak (kivételt képez a jogszabály alapján címzetten vagy alanyi jogon megállapított támogatás). Ezek esetében is érvényes az, hogy konzorciumban, több település vagy szervezet összefogásával kidolgozott projektek előnyt élveznek az elbírálásban. Csak azon projekteknek nyújtható támogatás, amelyek a pályázat benyújtása előtt még nem kezdődtek el (kivételt képeznek a címzett és céltámogatásban részesített fejlesztések). Beruházás megkezdésének a kivitelezői szerződéskötés vagy a megrendelés időpontja tekintendő.

Felhasznált irodalom

A-tól Z-ig Adókedvezmények TB mentességek kifizetési jogcímei, Árboc Kft., 1995. Budapest

Andrew j. Szőnyi – Dan S. Steinhoff: Kisvállalkozások menedzselésének alapjai, Park Kiadó, 1989. Budapest

Császár György: Lízingről őszintén vállalkozóknak, Vállalkozói füzetek 3., MVA 1991.

David Irwin: A pénzügyek kézbentartása, Readers International, 1993. Hungary

Donald H. Weiss: Problémamegoldás alkotó módon, Park Kiadó, 1991.

Frank Aponyi: Út a sikerhez, American Bussines School

Flamm Benedek László (szerk.): Kulcs a sikeres EU pályázatokhoz. Európai Unió Munkacsoport Közhasznú diákegyesület, Bp. 2003.

Forrásszerzési technikák és fejlesztési elképzelések megvalósítása MVA. Bp. 2001

Forrástérkép, Bp. 2001

Garai Katalin: Az Európai Unió. Corvina. 1999.

Gary Jones: Az üzlet beindul, Readers International, 1992. Hungary

Görög Mihály (2003): A projektvezetés mestersége, Aula Kiadó

Harvey Mackay: Cápák közt sértetlen, avagy a kapitalizmus iskolája, Park Kiadó, 1993.

Heil Péter: Phare kézikönyv

Hitel ABC, Glob Kft. 1991. Budapest

Hitelek vállalkozóknak, SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány 1991. Budapest

Hogy még jobban menjen az üzlet!, Kézikönyv és munkafüzet, Vállalkozói füzetek 2.a és 2.b., MVA, 1991.

Janet Cook: Bevezetés az üzleti világba, Novotrade Kiadó, 1991. Budapest

Lee Iacocca, Williama Novák közreműködésével: Iacocca, egy menedzser élete, Gondolat, 1988.

Lengyel György: Vállalkozók, bankokról, kereskedők: a magyar gazdasági elit a XIX. és a XX. században, Magvető, 1989. Budapest

Losonczy Livia: Az Európai Unióról kezdőknek és haladóknak. Euroatlanti Stúdió KFT. 2000

Magyar Péter: Az Európai Unió története. Press Publica. Bp. 2000

Mester Sándor: Az európai álmok. Kívülállóknak az Európai Unióról. Primula 2000.

Paul Moran: Kezdet előtt..., Figyelő Rt. 1992.

Phare segélyprogram Magyarországon Bp. 2000.

Peter Hobbs (2000): Projektmenedzsment, Scolar Kiadó

Project Management Body of Knowledge (PMBOK), PMI Standards Committee, Approved in March 28, 1987.

Pratkanis és Aronson: A rábeszélőgépj, AB OVO, 1992. Budapest

Poór József – Zentai Katalin: Ranchise – út a sikeres vállalkozáshoz, Nemzetközi Menedzser Központ, 1991. Budapest

R.d. Hisrich – M.P. Peters: Vállalkozás – Új vállalkozások indítása, fejlesztése és működtetése, Akadémia kiadó, 1991. Budapest

Roland Gareis (2007): Projekt? Örömmel!, HVG Kiadó

Vállalkoz(z)unk, MVA, 1992.

Vállalkozni jó – munkafüzet, SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány 1991. Budapest

Vállalkozói ABC 1995, Tolna megyei Vállalkozói Központ, 1995. Szekszárd

Weiss, Joseph W., Wysocky, Robert K.: 5-Phase Project Management – A Practical Planning & Implementing Guide, Addison Wesley, 1992.