

# *Projekttervezés és projektciklus-menedzsment ismeretek a közigazgatásban*

*Tankönyv a köztisztviselők továbbképzéséhez*

**SZERKESZTŐ:**

**DR. KOVÁCS KATALIN**

**Budapest, 2006.**



MAGYAR KÖZIGAZGATÁSI INTÉZET

**SZERZŐK:**

**I-IV. ÉS VI-VIII. FEJEZET:**

**DR. BUJÁKI GÁBOR - DR. VÖRÖS MIHÁLY:**

**„A PCM MÓDSZERTAN AZ EÚ TÁMOGATÁSI PROGRAMOK ÉS PROJEKTEK ELŐKÉSZÍTÉSÉBEN ÉS  
MEGVALÓSÍTÁSÁBAN, PROJEKTTERVEZÉS-ÉS ÉRTÉKELÉS ALAPJAI”**

(MEH NEMZETI TERÜLETFEJLESZTÉSI HIVATAL - VÁTI KHT. (HU0008-01 PHARE PROGRAM) 2003),

**VALAMINT A**

**„BEVEZETÉS AZ EURÓPAI UNIÓ TÁMOGATÁSI RENDSZERÉBE”C. KÖZIGAZGATÁSI  
TOVÁBBKÉPZÉSI JEGYZET II. FEJEZETÉNEK FELHASZNÁLÁSÁVAL KÉSZÜLT**

**(SZERKESZTETTE DR. ANDRISKA SZILVIA)**

MKI 2005

**V. FEJEZET SZERZŐJE:  
SZARKA TIBOR GYÖRGY**

**SZERKESZTŐ:  
DR. KOVÁCS KATALIN**

**LEKTOR:  
DR. SZALÓ PÉTER**

**A TANKÖNYV A REGIONÁLIS FEJLESZTÉS OPERATÍV PROGRAM KERETÉBEN,  
AZ EURÓPAI UNIÓ STRUKTURÁLIS ALAPJAINAK TÁMOGATÁSÁVAL  
KÉSZÜLT**

**BUDAPEST, 2006.**

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>BEVEZETÉS</b>	<b>1</b>
<b>I. fejezet A programok és a projektek vertikális hierarchiája</b>	<b>3</b>
<b>II. fejezet A projektciklus-elmélet lényegi elemei</b>	<b>11</b>
<b>III. fejezet A projektciklus-menedzsment (PCM) módszertani alapelvei, alkalmazási területei és előnyei</b>	<b>13</b>
1 A PCM alapelvei és a „projekt-ciklus” szakaszai	15
1.1 Programozás	16
1.2 Konceptióalkotás, illesztés	20
1.3 Tervezés	21
1.4 Finanszírozás	22
1.5 Megvalósítás	23
1.6 Értékelés	24
2 A PCM alkalmazásának előnyei	26
<b>IV. fejezet A projekttervezés fázisai</b>	<b>29</b>
1 Elemzési szakasz	29
1.1 Az elemzés technikái	29
1.1.1 A projekt érintettjeinek elemzése	29
1.1.2 Brainstorming - ötletbörze	33
1.1.3 SWOT analízis	33
1.1.4 Probléma-fa	35
1.1.5 Cél-fa	36
2 Stratégia alkotás	37
2.1 Stratégia-elemzés	37
2.2 Döntési helyzetek, döntéselemzés	37
2.3 Illeszkedési követelmények	38
3 Tervezési szakasz	38
3.1 Logikai keretmátrix	38
3.1.1 A logikai keretmátrix az alábbiakat tartalmazza	38
3.1.2 A logframe általános felépítése	40
3.1.3 Beavatkozási logika	40
3.1.4 Feltételezések/kockázatok értékelése	40
3.1.5 Fenntarthatóságot biztosító tényezők	41
3.1.6 Objektíven mérhető teljesítés indikátorok (mutatószámok)	41
3.1.7 Indikátorok forrása (ellenőrzési eszközök)	44
3.1.8 Erőforrások és költségek	44
3.1.9 Tevékenységek	44
3.1.10 A logframe mátrix elkészítésének menete	44
4 A projekt kidolgozását érintő szervezeti kérdések	45
4.1 Megvalósítási ütemterv-munkaterv (Gantt-diagramm)	45
4.1.1 Az ütemterv kidolgozása az alábbi előnyökkel jár	46
4.1.2 Projektszakaszok- „mértöldkövek”	46

4.1.3	A munkaterv elkészítésének optimális sorrendje	46
4.1.4	Gantt – diagram	47
4.2	A humánerőforrás-terv – projektszervezet – projektirányító egység	47
4.2.1	A projektirányító egység lehetséges típusai	48
4.2.2	A projektirányító egység javasolt személyi összetétele	50
4.3	Kommunikációs terv	51
4.3.1	Belső kommunikáció	51
4.3.2	Külső kommunikáció	52
4.3.3	A kommunikációval kapcsolatos praktikus tanácsok	52
<b>V.</b>	<b>fejezet A projektek pénzügyi feltételei</b>	<b>55</b>
1	Az önkormányzatok lehetséges pénzügyi forrásai	55
1.1	Az önkormányzati alrendszer saját forrásai	56
1.2	A központi költségvetéssel kapcsolatos források	57
1.3	Költségvetési forrásból származó magyar pályázati lehetőségek	57
1.3.1	Önkormányzatok céltámogatása	58
1.3.2	Címzett támogatás	58
1.3.3	Regionális szinten elosztásra kerülő pályázati forrás	58
1.3.4	Megyei szinten elosztásra kerülő források	59
1.4	Az Európai Unióhoz kapcsolódó pályázati lehetőségek	59
1.4.1	Strukturális Alapokhoz kapcsolódó pályázati lehetőségek	59
1.4.2	Kohéziós Alapok igénybevétele	60
1.4.3	Közösségi kezdeményezések	60
1.5	Hitelek	60
1.5.1	Az önkormányzat az alábbi célokra igényelhet hitelt	60
1.6	A konzorciumi szerződések speciális pénzügyi lehetőségei	62
1.7	Public Private Partnership (PPP), mint finanszírozási alternatíva	62
2	A pénzügyi tervezés	63
2.1	Bevezetés a projektszintű Cash Flow tervezésbe	64
2.1.1	Beruházási költségek	68
2.1.2	Rendszeres jellegű költségek	69
2.1.3	Bevételek	69
2.1.4	Adók	69
2.1.5	Árak	70
2.1.6	Finanszírozási terv	70
2.2	Bevezetés a projektszintű jövedelmezőség vizsgálatokba	72
2.3	Bevezetés a költségvetési szervek pénzügyi elemzésébe	74
2.3.1	Az elemzés és értékelés elvégzéséhez bekérendő dokumentumok, okmányok	74
2.3.2	A legismertebb mutatók az alábbiak	74
<b>VI.</b>	<b>fejezet A projektek előzetes értékelése</b>	<b>77</b>
1	Az értékelések szintjei, fajtái és lépései	77
1.1	Az általános projekt értékelésének lépései	78
1.1.1	Az értékelő jelentés formátuma az alábbiakban foglalható össze	78
1.2	Az értékelések típusai	79
1.2.1	Előzetes, "ex-ante" értékelés	80
2	A megvalósíthatósági tanulmány	84
2.1	A megvalósíthatósági tanulmány kidolgozása több cél elérését szolgálja	85
2.2	A megvalósíthatósági tanulmány elkészítésének lépései	85
3	Műszaki tervek, engedélyek	86
4	Gazdasági vizsgálat	86

5	Az EU horizontális követelményeinek érvényesítése a projektekben	87
5.1	Az esélyegyenlőség érvényesítése	87
5.2	A környezetvédelem érvényesítése	89

## **VII. fejezet A projekt megvalósítása 91**

1	A támogatási szerződés megkötése, esetleges módosítása	91
1.1	Igazolások, dokumentumok	92
1.2	Biztosítékadás	93
1.3	Több kedvezményezett jogállása	93
1.4	A támogatási szerződés módosítása	94
2	A projektszervezet felállítása	95
3	Közbeszerzés lebonyolítása	95
3.1	A közbeszerzési/ tendereztetési eljárás fázisai	97
4	A projektfeladatok kivitelezése, nyomon követése	97
5	A projektek pénzügyi megvalósítása	98
6	Monitoring – ellenőrzés – értékelés	100
6.1	Monitoring a projektek életében	101
6.2	Az ellenőrzés	103
6.2.1	Helyszíni ellenőrzésvégzésére jogosult szervezetek az alábbiak	103
6.2.2	A helyszíni ellenőrzések típusai	104
6.2.3	A helyszíni ellenőrzések lépései	104
6.2.4	A kedvezményezettek által megőrzendő dokumentumok	105
6.3	Értékelések	106

## **VIII. fejezet A projekt lezárása 107**

### **Mellékletek 109**

1	sz. melléklet: A régiók operatív programjainak áttekintő összegzése	109
1.1	Észak-alföldi Regionális Operatív Program (2007-2013)	109
1.1.1	Az Észak-alföldi Régió Regionális Operatív Programjának célrendszere	109
1.1.2	Tervezési területi kategóriák	109
1.1.3	Prioritások	110
1.2	Dél-alföldi Regionális Operatív Program (2007-2013)	111
1.2.1	Általános és specifikus célkitűzések	111
1.2.2	Területi célok	111
1.2.3	Prioritások	111
1.3	Nyugat-dunántúli Regionális Operatív Program (2007-2013)	112
1.3.1	Specifikus célok	112
1.3.2	Területi megközelítés	112
1.3.3	Prioritások	113
1.4	Észak-magyarországi Regionális Operatív Program (2007-2013)	113
1.4.1	Átfogó cél	113
1.4.2	Specifikus célok	114
1.4.3	Prioritások	114
1.5	Dél-dunántúli Regionális Operatív Program (2007-2013)	115
1.5.1	Tematikus célok	115
1.5.2	Területi célok	115
1.5.3	Prioritások	116
1.6	Közép-magyarországi Régió Operatív Program (2007-2013)	117
1.6.1	Stratégia	117

1.7	A Közép-dunántúli Régió stratégiai fejlesztési céljai	119
1.7.1	Prioritások és beavatkozási területek	119
1.7.2	Prioritás és beavatkozási területek összefoglaló ábrája	120
1.7.3	Fejlesztési eszközök összefoglaló ábrája	121
2	sz. melléklet: Az agrár-vidékfejlesztés specifikus céljai és intézkedései	123
2.1	Az agrár-vidékfejlesztés specifikus céljai és intézkedései	123
3	sz. melléklet: Esettanulmányok településre és kistérségre keretmátrix készítéséhez	125
3.1	A) Esettanulmány városok fejlesztési projektjeinek azonosítására	125
3.1.1	Helyzetleírás	125
3.1.2	Feladatok:	126
3.2	B) Esettanulmány mikrotérség fejlesztési projektjeinek azonosítására	127
3.2.1	Helyzetleírás	127
3.2.2	Feladatok:	128
3.3	C.) Javasolt módszertan	130
4	sz. melléklet: A logikai keretmátrix alkalmazása projektjavaslatok értékeléséhez	132
4.1	Projektjavaslat Értékelési Útmutató	132
4.2	Minőség-értékelési Eszköz	135
4.2.1	Projektjavaslat minőségértékelési példa	137
5	sz. melléklet: Példa a strukturált döntéshozatal folyamatának ábrázolására	138
6	sz. melléklet: Indikátor példa: útépitési projekt	141
7	sz. melléklet: Egy lehetséges önkormányzati éves bontású bevétel és kiadás terv	142
8	sz. melléklet: Egy lehetséges projektszintű cash flow táblázat	143
9	sz. melléklet: Esettanulmányok projektmenedzsment kialakításához	144
9.1	A Pályázat Előkészítő Alap II.	147
9.1.1	1. Településrehabilitáció	147
9.2	Infrastruktúra	148
9.3	Turizmus	150
9.4	Vállalkozás-gazdaságfejlesztés	151
9.5	Szociális, kulturális ellátás fejlesztése	152
10	sz. melléklet: Projektszervezet létrehozásának és elszámolásának kérdései	156
11	sz. melléklet: Támogatási szerződés ERFA típusú projektekre	159
12	sz. melléklet: Tájékoztató a kedvezményezettek részére	184
13	sz. melléklet: A legfontosabb hatályos pénzügyi jogszabályok jegyzéke	202
13.1	törvények	202
13.2	kormányrendeletek	202
13.3	miniszteri rendeletek	202
13.4	EU-s jogszabályok	203
14	sz. melléklet: Legfontosabb internetes forrásoldalak	204
15	Felhasznált irodalom:	205

# BEVEZETÉS

Magyarország európai uniós tagsága új helyzetet teremtett a gazdaság és a társadalom csaknem valamennyi metszetében, s új kihívások elé állította a közigazgatást is.

A tervezési ciklusok, a projektszemléletű gondolkodás és a menedzsment ismeretek általános követelményként jelennek meg a fejlesztések és a működtetések önkormányzati, közigazgatási vonatkozásában is. Ezekre az új kihívásokra autentikus válaszokat kell adnunk, mert nagyrészt ezen múlik humán és pénzügyi erőforrásaink felhasználásának hatékonysága, hazai és európai uniós fejlesztési forrásaink felhasználásának sikere.

Jelen tananyag és a hozzá kapcsolódó képzés alapvető célja annak elérése, hogy a helyi-területi közigazgatásban dolgozó köztisztviselői célcsoport megfelelő mélységű ismeretekre tegyen szert a projektmenedzsment tárgykerében. Mivel a program célcsoportját részben a jegyzők, illetve dekoncentrált szervek vezetői alkotják, a képzésnek nem célja, hogy projektmenedzsereket képezzen; inkább egy olyan szemléletformálást kell a középpontba állítani, amely a stratégiai szemlélet erősödését, a projektszerű működés előnyeinek megismerését, a projektmenedzsment közigazgatásban való alkalmazhatóságának elfogadását eredményezi.

A továbbképzési program alapját az Európai Unió támogatási gyakorlatában általánosan elfogadott és alkalmazott menedzsmenteszközök és technikák adják annak hangsúlyozása mellett, hogy azok messze nem kizárólag az uniós forrásfelhasználás esetén bizonyulnak hasznosak, hanem pl. intézményfejlesztési feladatok esetén is. A tananyag elsajátítása során fontos szempont továbbá, hogy az ismeretek alkalmazhatósága ne korlátozódjon a jelenlegi időszak támogatási lehetőségeire, pályázataira. Ily módon biztosítható, hogy a célcsoportot foglalkoztató szervezeteknél legyen olyan szakmai kör, amely megfelelő ismeretekkel rendelkezik a projektmenedzsment témakörében és ezáltal biztosítani tudja a támogatásból, vagy saját forrásból megvalósuló projektek megvalósításával kapcsolatos feladatok hatékony ellátását, ill. megszervezését.

A tananyag három fő részre tagolódik:

- I) A projektmenedzsment alapjai
- II) A projekt generálás kezdetétől a megvalósításról szóló döntésig
- III) A megvalósítás folyamata a projekt zárását követő értékelésig

A fentiekben túl sor kerül egy projektszimulációra, melynek során a projektmenedzsment szervezeti egység kialakításának tervezési, működtetési metodikájára vonatkozó példával ismerkednek meg a hallgatók.

Az I. részben a felkészítés alapvető célja annak elérése, hogy a helyi-területi közigazgatásban dolgozók megfelelő ismeretekre tehessenek szert a projekt menedzsmenthez kapcsolódó fogalmak rendszerében, megismerjék a projektmenedzsment alapelveit, céljait, fő fázisait és az egyes

fázisok alapvető összefüggéseit. A képzésben résztvevőkkel megismertesse a projektekhez kapcsolódó fogalmi rendszert, a projekt ciklus elemeit, a projektek típusait és a projektekkel összefüggő környezeti hatások rendszerét. A továbbképzés a célcsoportot képessé tegye a menedzsment szemlélet értelmezésére és adaptálására saját munkaterületükön.

A II. rész alapján a célcsoport megismeri a projekt generálás legfontosabb elemeit, a projekttervezés módszereit és eszközeit, elsajátítja ezek gyakorlati alkalmazását, képes lesz a projekt kidolgozás menedzselésére, és mérlegelni tudja annak támogatási, megvalósítási esélyeit, kockázatait.

A III. rész segítségével a célcsoport elsajátítja a projektek megvalósításához szükséges ismereteket, a projektek technikai, pénzügyi és kommunikációs menedzsmentjével kapcsolatos feltételeket. A hallgatókkal megismerteti a megvalósítás folyamatos követésének módszereit, a monitoring tevékenység lényegét, a visszacsatolás jelentőségét, módszereit. A megvalósulást követően a célcsoport le tudja majd bonyolítani – a pénzügyi és dokumentációs kötelezettségekre vonatkozó ismeretek birtokában – a projekt zárását, továbbá megismeri az értékelés folyamatát és az értékelésből származó konzekvenciák hasznosításának módjait.

A IV. rész az első három egységben elsajátított ismeretek gyakorlati alkalmazását foglalja magába, prezentációk bemutatásával és azok szakmai elemzésével, közös megvitatásával és értékelésével.

A tananyagot példák, szakirodalom-jegyzék, linkgyűjtemény és jogszabályok jegyzéke egészíti ki.



## I. fejezet

# A programok és a projektek vertikális hierarchiája

Az EU támogatásait – akár előcsatlakozási, akár valamely strukturális vagy kohéziós forrásról legyen is szó – szinte kivétel nélkül valamilyen jól körülhatárolható **szakpolitika** keretében megtervezett, meghirdetett és beindított **program**hoz kapcsolódó, jó minőségben megtervezett, jól definiált **projekt** és arra épülő **pályázat** értékelése, minősítése és finanszírozásra történő kiválasztása révén ítélik oda. A szakpolitika, a program és a projekt nagyon szoros összefüggésben áll egymással. Ezek kapcsolódását szemlélteti az első ábra. Gondolkodásunkat a későbbiekben ebbe a rendszerbe célszerű helyezni és az általános elméleti megközelítésen túl hozzákapcsolni az általános összefüggések magyar vetületét is.

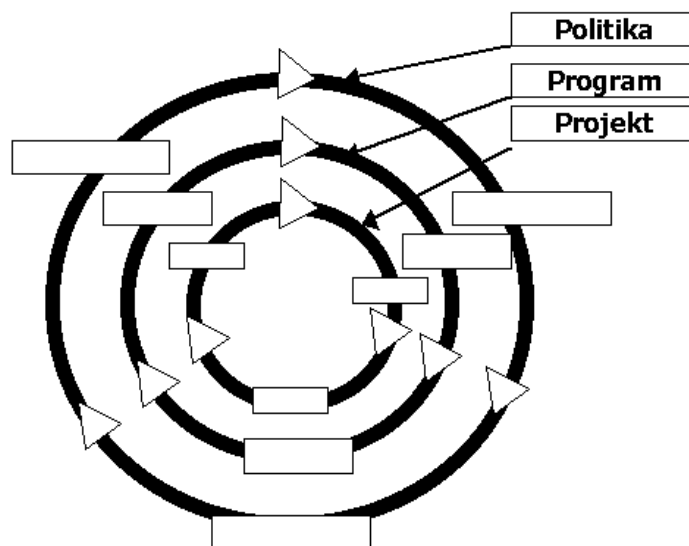
A források iránti igények rendszerint meghaladják a lehetőségeket, ezért a támogatáskért kemény verseny folyik. Az EU szintjén átfogóan értelmezve először is versenyeznek egymással a tagállamok, a tagállamokon belül a különböző ágazatokat felügyelő minisztériumok, állami szervek, a régiók, térségek, valamint az önkormányzatok, a vállalkozások és non-profit szervezetek. Az Európai Unió strukturális támogatási politikája a belőle eredeztetett szigorú, fegyelmezett előírások és szabályok szerint felépített intézmény- és eljárásrendszerrel, valamint szabványos módszertanával együtt alapját képezi a közösségi támogatási források lehető leghatékonyabb elosztásának és felhasználásának.

Az EU bonyolult társadalmi-gazdasági rendszerében a **szakpolitika**, egy adott átfogó problématerület kezelésére hosszabb távra elfogadott irányelveket, valamint az ezek követésére kijelölt cselekvési nyomvonalat jelenti, amelynek megvalósítását jól lehatárolt intézményrendszer működtetése és az adott költségvetési ciklusra jóváhagyott eszköz rendszer ill. támogatási források alapoznak meg.

Az EU fontosabb szakpolitikái közül említést érdemelnek a következők:

- Közös versenypolitika
- Foglalkoztatás politika
- Esélyegyenlőség
- Közös agrárpolitika (1999-től magában foglalja a vidékpolitikát)
- Környezetvédelmi politika
- K + F politika
- Strukturális politika (a Strukturális Alapok támogatásainak felhasználása)

Tananyagunk szempontjából a strukturális politika tervezése és megvalósítása, azaz a Strukturális Alapokból nyújtott támogatások hatékony felhasználása bír különös jelentőséggel. 2007 után mind a Kohéziós Alap, mind az Európai Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Alap tervezése során alkalmazni kell a projekttervezés bemutatásra kerülő rendszerét.



**1. ábra**  
**A politika, program és a projekt**

A strukturális támogatások tervezéséhez az EU-ban a kiindulást a strukturális politika jelenti. A tervezés több egymást követő lépésben elvégzett tényfeltáró, elemző stratégiaformáló folyamat, amelyet **programozásnak** nevezünk. A **program** nem más, mint egy **szakpolitika strukturált megjelenítése**. A tervezés előrehaladási fázisától függően megkülönböztetjük a **stratégiai programozás** és az **operatív programozás** szakaszait. Az alábbi táblázat e programozási szakaszok szerint rendszerezi a programkészítéssel kapcsolatos legfontosabb feladatokat, fogalmakat. A **prioritások** a tervezésben a **fejlesztendő szakterületek fontosság szerinti meghatározását, rangsorolását** jelentik, az **intézkedések** pedig a fejlesztendő szakterületeken a **konkrét beavatkozási területeket** jelölik.

<b>Stratégiai programozás</b>	Célkitűzés	Súlypontok
	Helyzetfeltárás	Módszerek
	Prioritások	
	Programok, alprogramok	A programok rendszerbe foglalása
	Intézkedés csoportok	Idő és pénzügyi keretek
<b>Operatív programozás</b>	Intézkedések	Ütemezés
	Projektek	Pénzügyi megvalósítás

Az intézkedés tehát, más szóval egy adott fejlesztendő terület további részletezése, konkretizálása, amely keretbe foglalja a fejlesztési feladatokat. Az operatív programokban foglalt intézkedésekhez különböző számú **projekt** megvalósítása kapcsolódik.

Összefoglalóan a programozás annak részletes előrejelzését kívánja biztosítani, hogy adott intézkedéshez kapcsolódóan milyen projekteket lehet, érdemes finanszírozásra, implementálásra kiválasztani. Ennek keretfeltételei a **pályázati programokban** kerülnek meghirdetésre. Az operatív programozást alapos és részletes helyzetfeltárás, - ennek részeként a valós igények meghatározása - kell, hogy megelőzze. A programozás és projektgenerálás eredményességét az operatív program révén **meghirdetett intézkedések** pályázati projektekkel történő „lefedettsége” igazolja vissza. Az eredményességnek természetesen több más – objektív és szubjektív – feltétele is van, amely összefügg az intézményrendszer és eljárásrendszer működésének hatékonyságával.

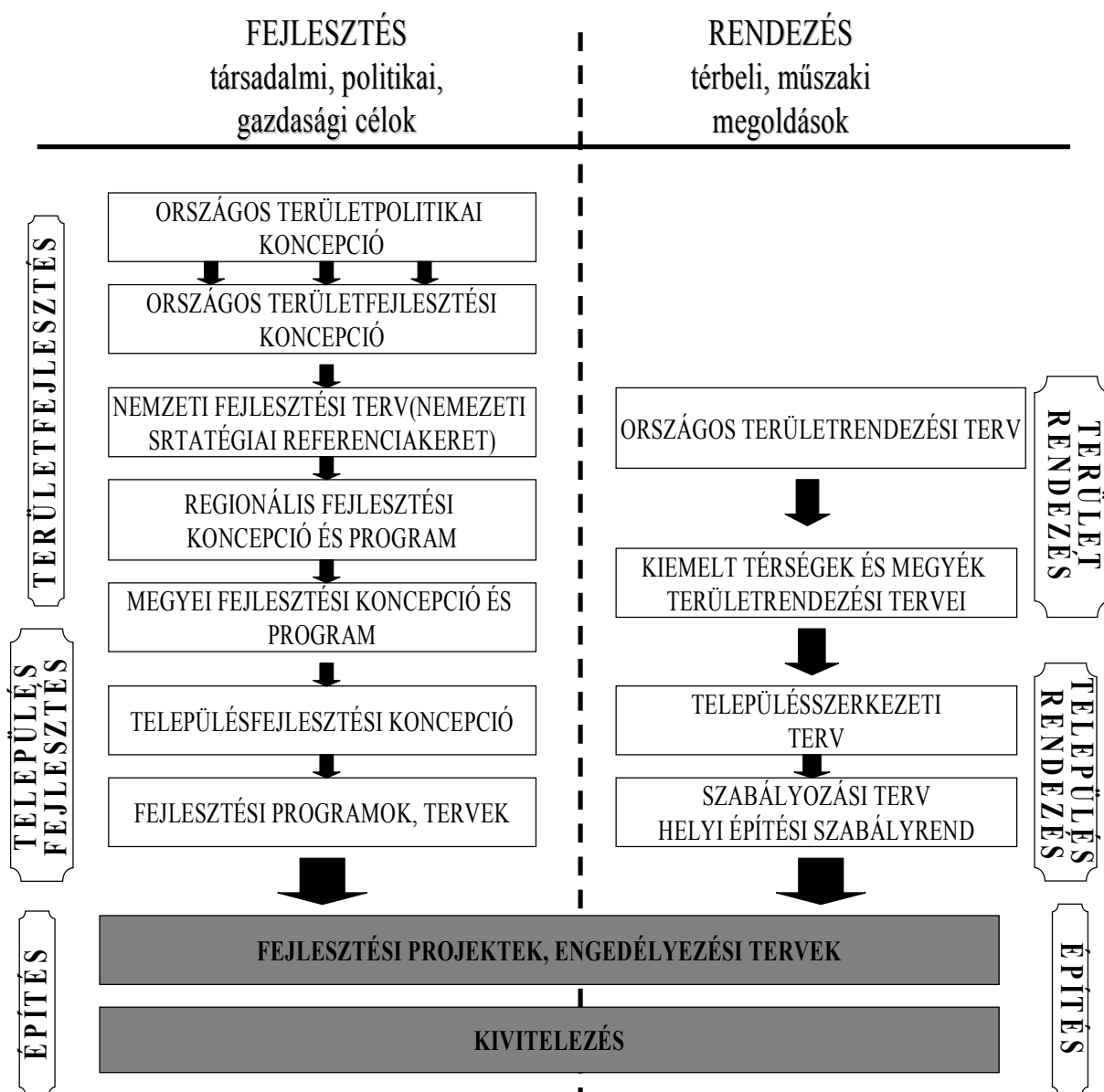
A program és projekt fogalmának gyakorlati értelmezéséhez fontos tény, hogy az 1260/1999. sz. EK rendelet szerint valamennyi, 2004. május 1-én csatlakozott új EU tagország Nemzeti Fejlesztési Tervének (NFT) elkészítésével és benyújtásával tett javaslatot a strukturális támogatások elnyerésére a 2004 – 2006 közötti időszakban. **Az NFT a kohéziós politika céljai megvalósítása érdekében kidolgozott nemzeti szintű stratégia, amit a tagállam Operatív Programokon keresztül valósít meg,** amelynek megvalósításához az Európai Bizottság az abban foglalt prioritások és intézkedések egyeztetése, majd jóváhagyása után eldönti a támogatási források konkrét nagyságrendjét és feltételeit. **A végleges program un. Közösségi Támogatási Keretprogram** (Community Support Framework = CSF, magyar rövidítéssel **KTK**) formájában kerül elfogadásra, amely alapja a további finanszírozásnak.

A KTK főbb tartalmi elemei a következők:

- **Helyzetértékelés:** a szóban forgó régió(k), szektorok helyzetének elemzése és az országos összefüggések áttekintése.
- **Stratégia:** A fejlesztési stratégia meghatározása, a főbb intézkedési prioritások, valamint az egyes prioritások számszerűsített célkitűzései.
- **Értékelés:** az intézkedések társadalmi-gazdasági hatásának előzetes felmérése.
- **Pénzügyi fejezet:** a szükséges összes forrás-szükséglet becslése és a kiadások indikatív lebontása a különböző partnerek és prioritások között.
- **Végrehajtásról szóló fejezet:** a programok monitorozásnak és értékelésének folyamata.

Az uniós térségfejlesztési támogatások elnyeréséhez mindenképp szükség van egy jó projekt ötletre, amelyből több lépésben projektcsíra, projekt koncepció, majd projektterv fejleszhető, amelyre egy sikeres pályázatot lehet ráépíteni. Tehát különbséget kell tenni az ötlet és a projekt között. A **projekt** latin eredetű szó (projectum = előre helyezett dolog), és olyan összetett műszaki, gazdasági feladatot jelent, amelyhez **világosan megfogalmazott célok**, továbbá **idő-, költség-, és teljesítményértékek** rendelhetők. Úgy is fogalmazhatjuk, hogy a projekt a kitűzött világos céljaink, az elvárható eredmények, azok elérését szolgáló tevékenységek és erőforrások, továbbá a megvalósítás szempontjából döntő külső tényezők mérhető, koherens módon történő leírása, összefoglalása.

A **politikai – program – projekt** összefüggésrendszer nyomon követhető a hazai tervezési – fejlesztési – rendezési struktúrában. Ezzel a közigazgatásban dolgozók nap, mint nap találkoznak.



A fentiekben bemutatott összefüggérendszerben a **szakpolitika szintjét** képezi:

- az Országos Területfejlesztési koncepció,
- a Nemzeti Fejlesztési Terv (2007 és 2013 között Nemzeti Stratégiai Referenciakeret)
- Magyar Információs Társadalom stratégia (MITS) – (1126/2003. Kormány határozat)
- Közlekedéspolitikai Koncepció
- Egészségügyi Fejlesztéspolitikai Koncepció (EFK), valamint
- Az egész életen át tartó tanulás stratégiája.

Ez utóbbi – kiegészülve az Unió követelményei szerint kidolgozásra kerülő operatív programokkal – átvezet a programok szintjére.

A **programok** nemzeti szinten, komplex módon a Nemzeti Fejlesztési Tervben jelennek meg. A II. Nemzeti Fejlesztési Terv előkészületeit összegző „**Új Magyarország programja**” a 2007-2013-as tervezési periódusra az **operatív programok struktúráját** az alábbiak szerint határozza meg:

Prioritások	Operatív program
<b>1. A gazdaság fejlesztése</b>	▪ Gazdaságfejlesztési OP
<b>2. A közlekedés fejlesztése</b>	▪ Közlekedésfejlesztési OP
<b>3. A társadalom megújulása</b>	▪ Emberi erőforrások fejlesztése OP
	▪ Humán infrastruktúra OP
<b>4. Környezet- és energiafejlesztés</b>	▪ Környezet- és energiafejlesztési OP
<b>5. Területfejlesztés</b>	▪ Nyugat-dunántúli regionális operatív program,
	▪ Közép-dunántúli regionális operatív program,
	▪ Dél-dunántúli regionális operatív program,
	▪ Észak-magyarországi regionális operatív program,
	▪ Észak-alföldi regionális operatív program,
	▪ Dél-alföldi regionális operatív program,
	▪ Közép-magyarországi regionális operatív program,
	▪ Európai területi együttműködések OP-k
<b>6. Államreform</b>	▪ Közigazgatás megújítása OP
	▪ Közszolgáltatások korszerűsítése OP
<b>Az Új Magyarország Fejlesztési Terv koordinációja és kommunikációja</b>	▪ Végrehajtástámogatási OP

Fejlesztési tengely	Operatív Program		OP prioritási tengelyei
1. A gazdaság versenyképességének javítása	Tudásalapú és versenyképes gazdaság VEGOP Versenyképes Gazdaság Operatív Program		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Innováció a versenyképességért</li> <li>•Vállalkozások jövedelemtermelő képességének növelése</li> <li>•A modern üzleti környezetért</li> <li>•Technikai segítségnyújtás</li> </ul>
	Közlekedési infrastruktúra fejlesztése KOP Közlekedési Operatív Program		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Az ország és régióközpontok (nemzetközi) elérhetőségének javítása</li> <li>•A térségi (régió belüli) elérhetőség javítása</li> <li>•A városi és agglomerációs közösségi közlekedés fejlesztése</li> <li>•Az áruszállítás-logisztika közlekedési infrastruktúrájának fejlesztése</li> </ul>
2. Az emberi erőforrások fejlesztése	Az emberi erőforrások fejlesztése EFOP Emberi Erőforrások Operatív Program		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Foglalkoztathatóság</li> <li>•Alkalmazkodóképesség</li> <li>•Az oktatási rendszer társadalmi és gazdasági igényekhez való rugalmas alkalmazkodásának elősegítése</li> <li>•Az oktatás, képzés eredményességének és hatékonyságának növelése, a hozzáférés javítása, az esélyegyenlőség erősítése</li> <li>•Az oktatási és képzési rendszerek szerepének erősítése az innovációs potenciál fejlesztésével</li> <li>•A társadalmi részvétel, innováció erősítése</li> <li>•A hátrányos helyzetű emberek társadalmi befogadásának erősítése</li> <li>•A Közép-magyarországi régióban megvalósítandó fejlesztések</li> <li>•Technikai segítségnyújtás</li> </ul>
	Humán infrastruktúra HIOP Humán Infrastruktúra Operatív Program		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Oktatási, képzési</li> <li>•Egészségügyi</li> <li>•Kulturális</li> <li>•Társadalmi befogadást és részvételt támogató</li> <li>•Munkaerőpiaci részvételt támogató</li> <li>•E-közigazgatás infrastruktúrájának kiépítése</li> <li>•Technikai segítségnyújtás</li> </ul>
3. A környezet fejlesztése	Környezet-, víz-és természetvédelem, energia KOP Környezeti Operatív Program		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Egészséges, tiszta települések</li> <li>•Megújuló energia és energiahatékonyság fejlesztése</li> <li>•Árvízvédelem</li> <li>•Vízgazdálkodás</li> <li>•Környezetügy, mint gazdasági hajtóerő</li> <li>•Természetvédelem</li> <li>•Technikai segítségnyújtás</li> </ul>
	Konvergencia regionális OP	Nyugat-Dunántúli ROP Közép-Dunántúli ROP Dél-Dunántúli ROP Észak-Magyarországi ROP Észak-Alföldi ROP Dél-Alföldi ROP	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Regionális gazdaságfejlesztés</li> <li>•A régiók turisztikai potenciáljának, szabadidő-gazdaságának fejlesztése</li> <li>•Térségi infrastruktúra és települési környezet fejlesztése</li> <li>•Humán és közösségi infrastruktúra térségi dimenzióinak fejlesztése, valamint a közszolgáltatások hatékony és racionális térségi ellátásának biztosítása</li> <li>•Regionális integrált térségi programok és kiemelt térségi, illetve tematikus integrált fejlesztések</li> </ul>
4. Terület-fejlesztés	Közép-Magyarországi ROP- Regionális Operatív Fejlesztési Program KMROP – Közép-Magyarországi Regionális Operatív Fejlesztési Program		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Innovációorientált gazdaságfejlesztések támogatása</li> <li>•Közszolgáltatási szektor- és intézményrendszer fejlesztése</li> <li>•Természeti és épített környezet revitalizálása</li> <li>•Közlekedés fejlesztése</li> </ul>
	Európai területi együttműködések		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Határon túli, nemzetközi és interregionális együttműködések</li> </ul>
5. A kormányzás hatékonyságának növelése	Igazgatási rendszer korszerűsítése és az információs társadalom kiteljesedése IGITOP		<ul style="list-style-type: none"> <li>•A szakpolitika-alkotás és szabályozás minőségi fejlesztése</li> <li>•Szervezetfejlesztés a szolgáltató jelleg erősítése, illetve a teljesítmény növelése érdekében</li> <li>•A humán erőforrás minőségének növelése</li> <li>•A Közép-magyarországi Régióban megvalósítandó fejlesztések</li> <li>•Technikai segítségnyújtás</li> </ul>

A regionális operatív programok jelen állapotú rövid összefoglalását az *1. sz. melléklet* tartalmazza.

Az **ágazati és regionális operatív programok** mellett a végrehajtás szempontjából fontos dokumentumok

- a **megyei fejlesztési programok** és
- a településfejlesztési koncepciókból (a helyi, települési politikából) eredeztetett **településfejlesztési programok**.

Mindezek esetében alapkövetelmény az, hogy a programok valamint a tervek kölcsönösen **összhangban** legyenek egymással.

Ennek az **összhangnak kell érvényesülni a fejlesztések rendezési vetületeiben is.**

- Az **Országos Területrendezési Terv** – miközben a **nemzeti szintű fejlesztési politika térbeli közvetítője** – egyúttal a programok területi, térbeli, műszaki megjelenésének körvonalait is meghatározza.
- Ehhez a hierarchiában illeszkedően kapcsolódnak a **kiemelt térségek és megyék területrendezési tervei**.
- A **településszerkezeti terv, a szabályozási terv és a helyi építési szabályrend** a településfejlesztési programok térbeli, műszaki megoldásaihoz nyújt keretet.

A harmadik szint már a projektek szintje. Ezek a fejlesztések gyakorlati vivőelemei. Különös fontosságú tehát tervezésük, és megvalósításuk lépéseinek alapos megismerése.





## II. fejezet

# A projektciklus-elmélet lényegi elemei

Egy projekt szakszerű előkészítése, a projektgenerálás különös gondot, gyakorlati tapasztalatot és - EU módszertani ismeretekre is kiterjedő - speciális szakértelmet igényel. Amikor egy projektötlet megszületik és ezt követően az érdekeltek bevonásával az ötletből kiindulva előbb egy projektsírárt, majd koncepciót, később tervet próbálunk kialakítani, akkor számos olyan látszólag egyszerű, gyakorlati kérdés vetődik fel, amelyekre nemcsak módszeres, szakszerű és pontos választ kell tudni, adnunk, hanem ezeket rendszerezetten és strukturáltan írásba is kell foglalnunk. Ezen túl az összefüggések megértéséhez gyakran szemléltető ábrák készítésére is szükség van.



1. ábra

A projekt definiálás során megválaszolandó kérdések

Már a projektcsíra, az előzetes definíció elkészítésének szakaszában felmerülnek olyan **általános kérdések**, hogy: miért (célok), mit (eredmények) akarok elérni, mivel (erőforrások) és hogyan (tevékenységek, eljárások, szervezetek) tudom, akarom a projektet megvalósítani. További konkrét kérdésként vetődik fel, hogy mikor (ütemezés, határidők), mennyiért (költségek) és miből (források), valamint kiknek, azaz mely szervezetek, egyének lesznek a projekt kedvezményezettjei, az érdekeltek, célcsoportok. Az EU támogatások elnyeréséhez minden esetben bizonyítani kell, mely közösség számára, milyen hasznot jelent a támogatás elköltése, felhasználása. Végül, de nem utolsósorban választ kell adni arra, hol (mely térségben, településen) kívánjuk a projektet megvalósítani.

Ugyanez ismétlődik további **részletes kérdések** felmerülésével a projekt koncepció kialakításnak szakaszában. A meglehetősen rendszertelenül felmerülő kérdések és kapott válaszok alapján meg kell tudni, fogalmazni írásban a projektet, azaz el kell készíteni a projektleírását. Az ötletek, a csíra, a koncepció elemzése, értékelése, majd a további tervezéshez történő kiválasztása során felmerülő kérdések, válaszok, sokrétű, szerteágazó adatok, információk között a projektgazdának és a tervezőnek el kell tudni igazodni. A tisztánlátáshoz **rendszerben való gondolkodás** szükséges.

A tananyagban ismertetésre kerülő **eszközök és módszerek** ehhez nyújtanak hatékony segítséget. Ami a **projekt kulcselemeit** illeti fontos kiemelni a **célokat** és **teljesítményeket**, az **időt**, valamint az **erőforrásokat**. Ezek értelmezéséről röviden annyit, hogy az „**időt**” egyrészt, mint folyamatot másrészt, mint kapacitást kell értelmezni, az „**erőforrások**” az adott projekt sajátos igényeitől függően sokfélék lehetnek, továbbá a „**teljesítmények**” kulcsszó, azt jelenti, hogy a projektgazda, vagy a projekt tervezője a projekt generálása során köteles a projekt különböző teljesítményeit meghatározni, és mérhetővé tenni.



**3. ábra**  
**A projekt kulcselemei**

A projekt kulcselemeinek fenti egyszerű ábrázolása is kifejezésre juttatja, hogy a jó projekt kellően releváns, mérhető teljesítményeket foglal magában, reálisan megvalósítható. Nagyon fontos a világos célok megfogalmazása, a várható eredmények, a tevékenységek, a szükséges inputok, erőforrások tisztázása, rögzítése. A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy különböző okok miatt, az egyébként kiválóan tűnő projekt ötleteknek csak egy része válik életképes tervvé, illetve megvalósult projektté, amelynek fő okait a következő fejezetben tekintjük át.

### III. fejezet

# A projektciklus-menedzsment (PCM) módszertani alapelvei, alkalmazási területei és előnyei

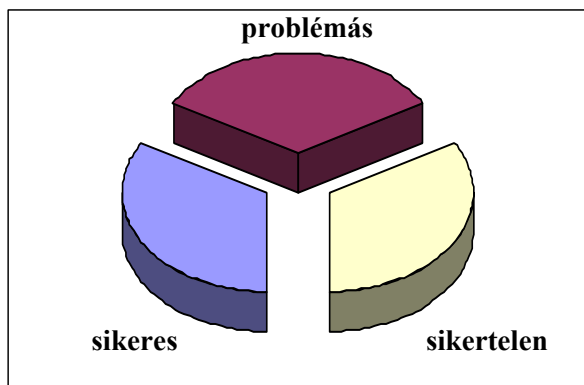
Az amerikai Nemzetközi Fejlesztési Ügynökség (USAID) az 1960-as években fejlesztette ki az un. „logikai keret módszertant” (logical framework approach= LFA). Ez képezte alapját az un. "Projekt Ciklus Menedzsment", vagy rövidítve PCM módszertannak (angolul Project Cycle Management)<sup>1</sup>. A PCM módszertant az Európai Bizottság az 1990-es évek elején vezette be a projekttervezés és irányítás minőségének, és ezen keresztül a segélyprogramok eredményességének javítása érdekében. A PCM módszert egyrészt az USAID, másrészt az OECD Fejlesztési Támogatási Bizottsága által a támogatási programok eredményességének logikai keret módszerekkel végzett vizsgálataira építve fejlesztették ki az 1980-as évek végén.

A PCM módszertant az EU-ban az 1990-es évek elején kezdték alkalmazni a Közösség által támogatott projektek minőségének és ezen keresztül a közösségi programok hatékonyságának javítása érdekében. **A PCM általános, szabványos elvek, módszerek és szabályok gyűjteménye, amely lényegében egy "kényszerpályát" jelenít meg a program és projektkészítők, ill. a pályázók számára a támogatási források megszerzésének és felhasználásának folyamatában.**

Az Európai Bizottság által végzett értékelések rámutattak arra, hogy a fejlesztési **projektek jelentős része gyenge teljesítménnyel működik**, amelynek okai között többek között említésre került a gyenge projekttervezés és előkészítés, a kedvezményezettek igényeinek mellőzése, a kockázatok, a projekt hosszú távú fenntarthatóságát befolyásoló tényezők, vagy a múltbeli tapasztalatok alapján levonható tanulságokat figyelmen kívül hagyása az új politika, vagy program tervezése és a gyakorlat feltételrendszer kialakítása során.

<sup>1</sup> European Commission. Europe Aid Co-operation Office. General Affairs Evaluation (2002): Project Cycle Management (PCM) Handbook.

## Projekt sikerességi arányok



## A sikertelenség okai:

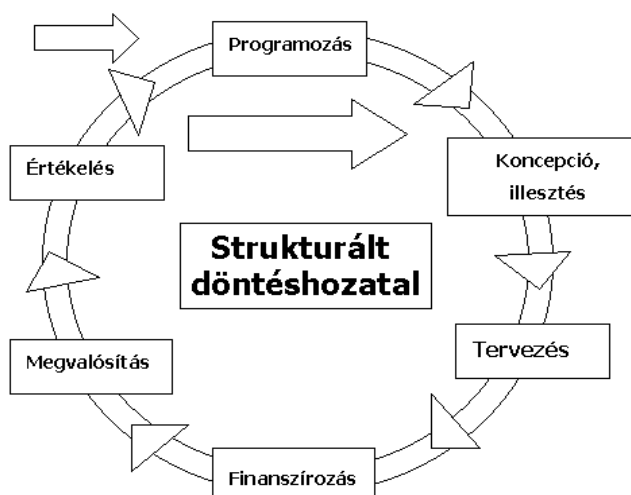
- Homályos stratégiai keretek
- Gyenge helyzetelemzés és tervezés
- A kedvezményezettek, érdekeltek elvárásainak mellőzése
- Homályos, irreális célkitűzések
- A kockázatok és fenntarthatósági szempontok figyelmen kívül hagyása
- A korábbi projektek tapasztalatainak mellőzése
- Gyenge projekt monitoring

## 4. ábra

## A sikeres projektek aránya és a sikertelenség fő okai

A projektek tervezésének és végrehajtásának folyamata „projekt-ciklus” néven vált ismertté (4. ábra). A ciklus egy elképzelésből indul ki, majd az adott elképzelést egy végrehajtható és értékelhető munkatervvé fejleszti. Az elképzelések meghatározására egy egyeztetett stratégia keretében kerül sor. A ciklus olyan struktúrát kínál, amely biztosítja az érdekcsoportok véleményének megkérdezését és a releváns információk rendelkezésre állását, így kellően megalapozott döntéseket lehet hozni a projekt futamidejének kulcsfontosságú szakaszaiban.

A PCM elnevezés onnan ered, hogy az egymáshoz kapcsolódó ciklus-elemekből, munkaszakaszokból egy **strukturált döntéshozatali algoritmus** alakítható ki, amely lényegében egy projektgenerálási „kényszerpályát” testesít meg. Az egyes szakaszok progresszívek, azaz az új szakaszhoz csak az előző szakasz teljesítése után lehet sikeresen hozzákezdeni.



## 5. ábra

## A „projekt-ciklus”

A „projektciklusban” az egyes munkaszakaszok, az óramutató járásával azonos irányban követik egymást. Az általános **projektciklus hat szakaszból áll**. Ezek:

- a programozás,
- az identifikáció, vagy más szóval a koncepcióalkotás és illesztés,
- a tervezés,
- a finanszírozás,
- a megvalósítás, valamint
- az értékelés.

Az egyes szakaszok részletes tartalma támogatási intézményenként eltérő, amely az eljárások közötti különbségektől függ. Van azonban három olyan közös pont a ciklusban, amely minden intézménynél azonos:

- A ciklus meghatározza a legfontosabb döntéseket, az információs követelményeket és a felelősségi köröket, minden egyes szakaszra vonatkozóan.
- A cikluson belüli szakaszok progresszívek – egy új szakaszhoz csak az előző szakasz teljesítése után lehet sikerrel hozzákezdeni.
- A cikluson belüli értékelés célja az, hogy a már végrehajtott projektek tapasztalatai beépüljenek a jövőbeni programok és projektek tervezésébe.

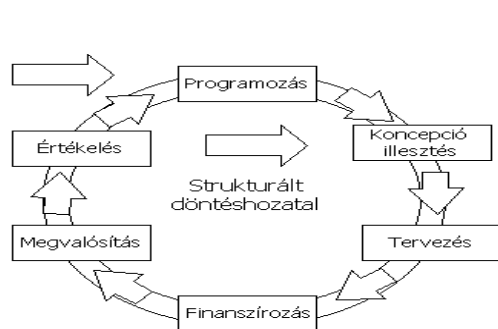
A PCM szakaszok ismertetésénél fejtjük ki részletesebben, hogy mindez egy „öntanuló rendszert” eredményez, mely széles körben alkalmazható.

## 1 A PCM alapelvei és a „projekt-ciklus” szakaszai

A PCM módszertan legfontosabb funkciói és előnyei a projekt menedzsment szempontjából az alábbiak szerint összegezhetők.

A PCM, a fennálló helyzet részletes értékelésének előírása és a logikai keretmátrix alkalmazása révén arra készíti a projekttervezési szakembereket, hogy a kedvezményezettek valós igényeire koncentráljanak. A módszer a fenntarthatóságot biztosító szempontokat a projekttervezésnél kezdettől fogva figyelembe veszi. A PCM egyik erőssége, hogy a projektdokumentumokat egységes forma szerint strukturálja minden releváns kérdés kapcsán, beleértve a projekt kiindulási feltételezéseit is. Ezeket a kérdéseket a projekt-ciklus minden egyes szakaszában felülvizsgálják, módosítják, amennyiben szükséges, és továbbviszik a következő szakaszba. Ez a rendszer egyértelművé és áttekinthetővé teszi a projekt koncepcióját és kontextusát, amelyben működik, ezáltal jobb értékelést és monitorozást tesz lehetővé.

Az alábbiakban a PCM alapelveit és fő jellemzőit tekintjük át:



Főbb jellemzők:

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

**6. ábra**  
A PCM alapelvei

**A projektciklus-menedzsment legfontosabb alapelvei és ezek jellemzői az alábbiak:**

- **A projektciklus szakaszainak következetes betartása**, amely strukturált és megfelelő információon alapuló döntéshozatali eljárást biztosít.
- **Partnerség és közreműködés biztosítása**, amely elősegíti, hogy a projekt világos célja, az általa nyújtandó tartós előnyök és hasznok az összes érdekelt és kedvezményezett részvételével és bevonásával kerüljenek meghatározásra a projektciklus kulcsfontosságú szakaszaiban workshop-ok és fórumok szervezésével.
- **Fenntarthatósági szempontok** figyelembe vétele a projekttervezés során, az előnyök/hasznok tartós biztosítása érdekében.
- **A logikai keret módszertan / mátrix alkalmazása (LKM)**, amely konzisztens elemzési módszert biztosít a projekttervezés és a végrehajtás során.
- **Integrált megközelítés**, amely az egyes projektek céljait összekapcsolja az Európai Bizottság célkitűzéseivel és a partner-országon belüli nemzeti szintű horizontális és szektorális célkitűzésekkel. Biztosítja, hogy a projekt-munkatervek és költségvetések az LKM módszertan alkalmazásával készüljenek, továbbá egységes formátumot használ a kulcsfontosságú kérdések konzisztens és teljes körű dokumentálásához.

A PCM munkaszakaszaiban foglalt feladatok, módszerek és szervezeti kapcsolatok részletes ismertetését az alábbi alfejezetekben adjuk meg.

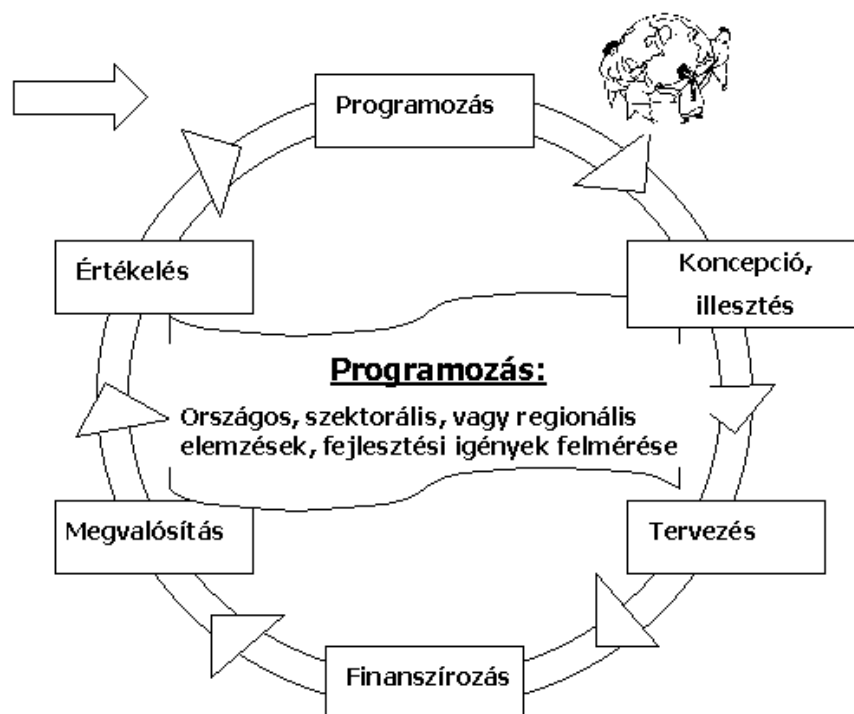
## 1.1 Programozás

A **programozás** keretében kerül sor az országos és szektorszintű elemzésekre az olyan problémák, korlátok és lehetőségek feltárása céljából, amelyek fejlesztési együttműködés tárgyát képezhetik.

Míg a fejlesztési koncepció az ország, illetve egy térség átfogó távlati fejlesztését megalapozó és befolyásoló tervdokumentum, ami a hosszú távú, átfogó fejlesztési célokat határozza meg, valamint a fejlesztési programok kidolgozásához szükséges irányelveket, addig a program a koncepció alapján kidolgozott középtávú cselekvési terv, amely stratégiai és operatív program fázisokra épül. A programok projekteken keresztül valósulnak meg, kidolgozási folyamatát nevezzük programozásnak.

Az EU is fokozatosan tért át a programfinanszírozás rendszerére 1986 és 89 között. Minden hibájával együtt a programozás eddig a legalkalmasabb keret a projektek megvalósítására m különösen ilyen jelentős volumenű források mellett, az átláthatóság és stratégiai gondolkodás követelménye mellett.

A program és a programozás fogalmát a fentiekben tisztáztuk, a politikával és a projektekkel összefüggésben. A programozás fontos feladata a társadalmi-gazdasági mutatók, valamint az európai uniós és az országos prioritások áttekintése. Ennek figyelembevételével történik az együttműködés általános céljainak és szektorszintű prioritásainak meghatározása és egyeztetése, amely elvezet egy releváns és megvalósítható **keretprogram** kialakításához, amelyen belül projekteket lehet kijelölni és előkészíteni. Minden egyes ilyen prioritás kapcsán olyan stratégiák kerülnek kidolgozásra, amelyek figyelembe veszik a múltbeli tapasztalatok alapján levont tanulságokat. A program eredményessége, a strukturális támogatási források felhasználásának hatékonysága, nagymértékben függ egyrészt a felhasználó országok gazdasági, intézményrendszerbeli jellemzőitől, másrészt különböző globális hatásoktól.



7. ábra  
PCM: Programozási szakasz

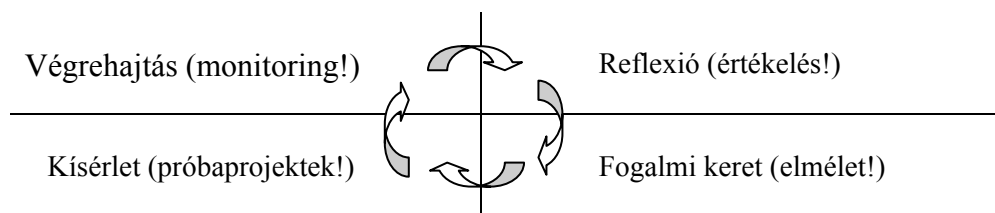
A programok eredményességének és hatásának előrejelzésében fontos szerepet játszanak az **intézményi feltételek**. Egy vállalati beruházás hatékonyságának méréséhez a gyakorlatban jól bevált módszerek állnak rendelkezésre, mert a tényezők és azok egymásra hatása viszonylag könnyen meghatározható és számszerűsíthető. Összehasonlíthatatlanul bonyolultabb a feladatot jelent a strukturális támogatások elosztásában érintett, folyamatosan fejlődő intézmény- és eljárásrendszer működési hatékonyságának mérése, amely mint „közösségi jószág” kimutatható hatást kell, hogy gyakoroljon az érintett ország gazdasági és társadalmi folyamataira. A makroszintű hatások alapos és körültekintő méréséhez fontos minél több mikro-gazdasági értékelési módszer kidolgozása és gyakorlati alkalmazása, ugyanakkor szükséges átfogó mérési mutatókat is alkalmazni. Például a vállalati beruházások hatását projekt szinten belső megtérülési rátával mérjük, az országos, ágazati beruházások hatásának méréséhez a tőkeoutput mutató jól alkalmazható. Sokkal bonyolultabb az **önkormányzati fejlesztési szituáció**, hisz ennek értékelésére a hagyományos költség-haszonelemzés nem alkalmazható, és a használdozati költséget is nehéz mérni, miután működése nem merül ki pusztán piacképes termékek és jól lehatárolható gazdasági hatások generálásában. Nagyon **fontos azonban a fejlesztések hatásainak és komplex hatékonyságának mérlegelése**, melyhez a PCM végigvezetésével a későbbiekben segítséget is kívánunk nyújtani.

A strukturális támogatások komplex intézményrendszere az állandó folyamatos fejlődés ellenére sohasem lehet tökéletes. Az intézményi reformok hozzájárulhatnak a gazdasági növekedéshez, de statisztikailag nehezen mutatható ki, hogy ez milyen mértékben köszönhető az intézményi feltételek javulásának. Az egyes tagországok a különböző strukturális támogatási eszközök megszerzésével és „bevetésével” arra törekednek, hogy minél több beruházáshoz szerezzenek forrást. Erős versenyszituáció érvényesül.

Bármennyire nehezen is mérhető az intézmény- és eljárásrendszerek működése, az Európai Unió a politikák és programok fejlesztésében az alkalmazott módszertanon keresztül is ösztönzi, ill. versenyre kényszeríti az érintetteket. Ennek lényege a **dinamikusán változó környezethez**

való folyamatos alkalmazkodás, az önértékelésen alapuló folyamatos „tanulásra”, amely intézményi reformokat vált ki és a humán erőforrás feltételek folyamatos fejlesztését eredményezi.

Az EU támogatási és intézményi rendszerének fejlődésében kulcsszerepet játszott a folyamatos tanulásra épülő korszerűsítés, amelynek elméleti megalapozottsága az ún. „öntanuló rendszer” modelljével jól demonstrálható.

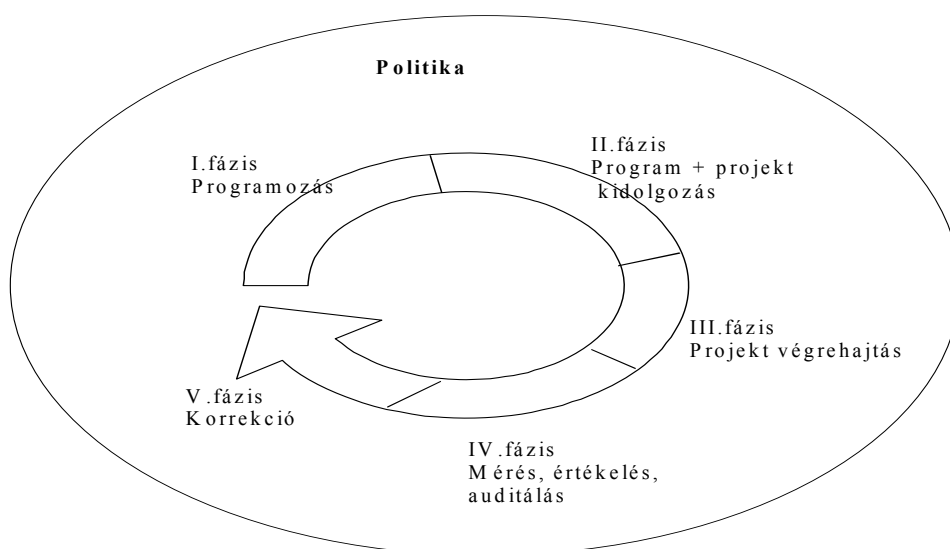


**8. ábra**  
Az „öntanulási” ciklus

Az „öntanulási” ciklus a **reflexióval kezdődik**, amikor arra a kérdésre kell válaszolnunk, milyen volt a teljesítményünk az elmúlt időben. Ezt követi a **fogalmi keretbe illesztés**, amikor azt a kérdést tesszük fel magunknak, hogyan segíthet az elmélet a teljesítményünk további javításában. A következő lépés a **kísérlet**, amikor arra keressük a választ, hogyan lehetünk képesek arra, hogy az új elméleti megfontolásokat lépésről-lépésre beépítsük az előttünk álló megoldásokba. Ezután következhet az új tervek **gyakorlati megvalósítása és a nyomon követés**.

**Az „öntanuló rendszer” alkalmazásából eredő legfontosabb következtetések:**

- **Nem elegendő a reflexió, az elméletet is el kell sajátítanunk, és alkalmaznunk kell tudni**, azaz a szakmai elemzéseket, kritikákat, módszertani eredményeket össze kell kapcsolnunk a konkrét monitoring és értékelés eredményeivel. A kísérleti projektek módszeres alkalmazásával kell törekednünk az intézményi hatékonyság javítására. Erre jó példaként szolgálnak egyes hazai kísérleti PHARE programok, amelyek egy-egy régióra, néhány intézkedésre szűkítetten kerültek bevezetésre, alkalmazásra - hol teljesebb, hol szűkebb terjedelemben - „tanítási” jelleggel az uniós szabályok elsajátításához, illetve nagyon fontos bázis az I. Nemzeti Fejlesztési Terv, annak megvalósítási tapasztalataival.
- **Pontosan meg kell terveznünk a megvalósítást ill. végrehajtást** és tanulnunk kell az elvégzett akciók eredményeinek monitorozásából és értékeléséből.



**9. ábra**  
Az „öntanuló politika” életciklusa



Az önmaga megújítására, korszerűsítésre képes, „öntanuló politika” életciklusának szakaszait és összefüggéseit szemlélteti a 9. ábra. **A politikai életciklus a programozás, a program és projekt kidolgozás, a projekt végrehajtás, majd ezt követően a mérés, értékelés és auditálás, végül a korrekció munkaszakaszainak szisztematikus és módszeres elvégzéséből áll.**

Az „öntanuló politika” életciklusa alapján levonható legfontosabb tanulság az, hogy a politikák csak akkor lehetnek eredményesek és hatásosak, ha minden munkaszakasz, lépés kihagyás nélkül egymás után végrehajtásra kerül. Ez garantálja, hogy a végrehajtási és az értékelési fázis tapasztalatai beépíthetők a következő programozási szakaszba, amely garantálja a politika minőségének és végrehajthatóságának javulását. **Az „öntanuló politika” életciklusának alkalmazása tehát olyan tanulási spirált generál, amely egyre hatásosabb és hatékonyabb politikákhoz vezet.** A politikai életciklus elméleti alapját képezi az uniós támogatási programoknak, de **módszertanát tekintve az irányítási rendszerek sőt a „mindennapi projektmenedzsment” alapját is biztosítja.**

A politika életciklusa normál körülmények között nem zárt kört, hanem **fejlődési spirált képez.** Ellenkező esetben a politika nem képes olyan lehetőségek kiaknázására, amelyek fontosak a források további hatékonyabb felhasználása, a beruházások, vagy a térségfejlesztési rendszer működése szempontjából. Ha a ciklus során a munkaszakaszok nem kapcsolódnak megfelelően, vagy nem épülnek egymásra, akkor a tanulás lassú és nem elég hatékony. Ennek az a lehet a következménye, hogy a jelentéseket nem megfelelő tartalommal készítik, az ajánlásokat nem jól értelmezik, a korrekciós intézkedések végrehajtása nem lesz optimális.

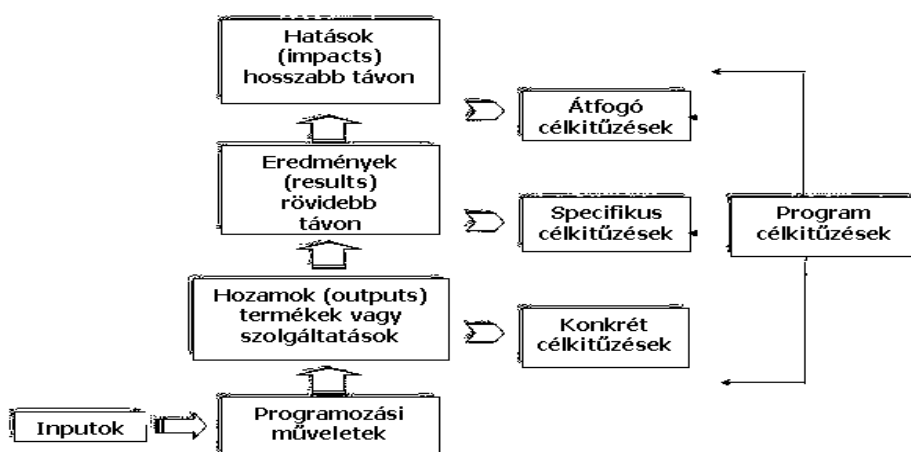
A politika életciklusán belül a mérés, értékelés, auditálás valamint a korrekció az a fázis, amikor a végrehajtás és monitoring szakaszt követően a reflexión és az ajánlások megfogalmazásán keresztül tárgyiasul, testet ölt a „tanulás”.

Alapvetően kétféle ajánlást lehet megfogalmazni.

- Az egyik **gazdasági** jellegű, amely a beruházások hatékonyságának (és hatásosságának) javítását segítheti elő.
- A másik az **intézményi** szintre vonatkozik, és arra adhat feleletet, hogyan fejlesztendő tovább az intézményrendszerben a térségfejlesztési szervezet.

A politika életciklusán belül a programozási szakasz felel meg a fogalmi keret meghatározásának, míg a projektek kidolgozása, a tervezés szorosan kapcsolódik a kísérleti fázishoz.

A **program és a projektek** működésének logikáját, cél – következmény struktúráját, a követhető legfontosabb általános összefüggéseket az alábbi ábra szemlélteti:



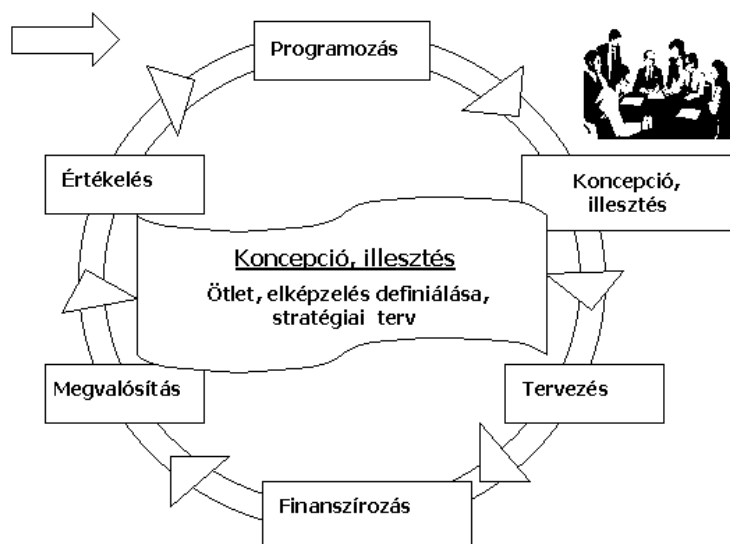
**10. ábra**  
A program, projekt strukturált működési logikája

A célok meghatározásánál nem elegendő a konkrét outputokra irányuló, a projekten „belüli” célokra gondolni, hanem meg kell határozni az átfogó, és az adott fejlesztésre, projektre vonatkozó specifikus célkitűzéseket is.

Ehhez viszonyítva kell alátámasztani az inputok, a pénz, az emberi és technikai erőforrások felhasználásának indokoltságát. Tehát választ kell adni arra, hogy mindaz, amit befektetnek a programozási műveletekbe azok milyen eredményekkel, hatásokkal járnak. Itt meg kell különböztetni a hozamokra, az eredményekre és a hatásokra vonatkozó célokat.

## 1.2 Konceptióalkotás, illesztés

Folytatva a projekt ciklus folyamatot, a **konceptióalkotás** során kerül sor a projektötletek meghatározására, beazonosítására ill. a programkeretbe való **beillesztésére**, valamint a további tanulmányozás céljából történő elemzésére, átvilágítására. Mind a programok, mind a projektek esetében gyakori, hogy olyan komplex eljárásokra van szükség, amely sok fél aktív közreműködését igénylik. Gyakori tapasztalat, hogy a projektekkel kapcsolatban túlságosan sok az olyan döntés, amely a kedvezményezettek és az érdekcsoportok megfelelő szintű bevonása, és a szükséges információk nélkül születnek meg. A projektciklus célja annak biztosítása, hogy az érdekcsoportok is részt vegyenek a döntésekben, és, valamint, hogy a döntések releváns és elégséges információk alapján kerüljenek elő.

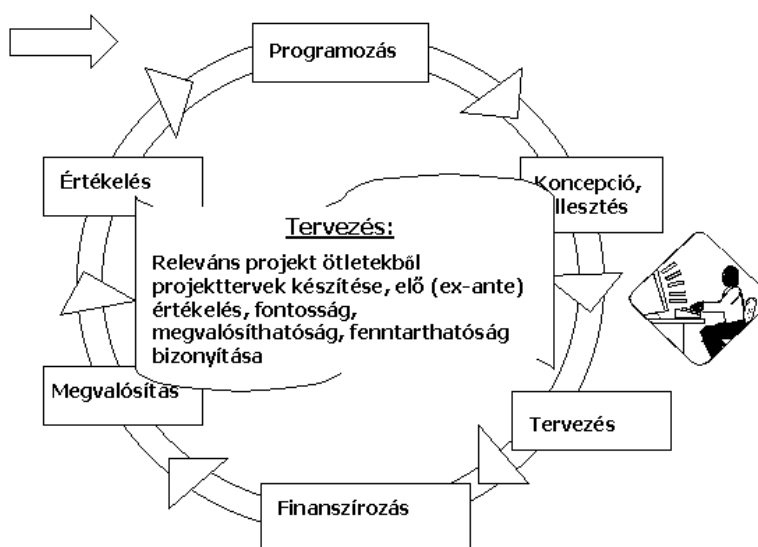


**11. ábra**  
PCM: Konceptió, illesztés szakasz

Nagyon fontos egy projekt relevanciája és finanszírozhatósága szempontjából, hogy egyrészt **illeszkedjen egy már elfogadott programkeretbe**, másrészt **megfeleljen az összes érdekelt elvárásainak**. Már a projekt-konceptió megalkotásánál fontos a kedvezményezett célcsoportjával történő konzultáció, az érdekeltek, kedvezményezettek problémáinak elemzése és az adott problémák lehetséges kezelési módjainak meghatározása. Ezt követően lehet csak megalapozott döntést hozni az egyes kidolgozandó projekttervek relevanciájáról (mind a kedvezményezett célcsoport, mind a keretprogram szempontjából), valamint arról, hogy mely projekt-konceptiókat, nagyvonalú terveket érdemes továbbfejleszteni a tervezési szakasz során. A nagyvonalú tervek előzetes megvalósítási tanulmányok formájában kerülnek elkészítésre és jóváhagyásra.

### 1.3 Tervezés

A **tervezési** szakaszban a releváns projektkepciók alapján **részletes megvalósíthatósági tanulmányok, operatív projekttervek készülnek**. A PCM kijelöli az egymást követő fejlesztési lépések kötelező sorrendjét és az elvégzendő feladatokat, amelynek során a projektelképzelés egy végrehajtható és értékelhető projekttervvé fejlődik. A projektterv részletes kidolgozása a kedvezményezettek és az egyéb érdekcsoportok bevonásával történik. Ezt követően kerül sor a projektterv megvalósíthatóságának és fenntarthatóságának értékelésére, amelynek során választ kell adni arra, hogy sikeres lesz-e várhatóan a projekt, és képes-e hosszú távon előnyöket biztosítani a kedvezményezettek számára? A fenti értékelés alapján születik döntés arról, érdemes-e a formális, a részletes pénzügyi forrásigény meghatározását tartalmazó projektjavaslatot elkészíteni, majd a finanszírozási forrásokat biztosítani a projekthez.



12. ábra  
PCM: Tervezés szakasz

Előfordul, hogy a projektötletek nagyon jók, de a megvalósíthatóság oldaláról gyengék. Sok olyan - egyébként kiváló - projekt koncepció létezik, amely nagyon gyenge a pénzügyi megvalósítás oldaláról, mert nincs partner a „projektgazda” környezetben belül, aki az ötletet érdemesnek tartaná támogatni. A megvalósíthatósági tanulmánynak mindezeket ki kell tudni deríteni.

A korszerű tervezésnél általános az **előértékelési követelmény** megjelenítése. Meg kell fogalmazni azokat a mérőszámokat, amivel a projekt teljesítményét mérni tudja. A tervezés egyik kulcsfeladata a **projekt teljesítmény mérésére szolgáló mutatók, indikátorok** (hozam-, eredmény-, és hatásmutatók) meghatározása, amely körültekintő vizsgálatot igényel. Az adott projekt sajátosságaitól függően néha komoly nehézséget okozhat olyan indikátort találni, amelynek ellenőrzéséhez a valós információ is rendelkezésre áll vagy megszerzhető.

- A hozammutató azt mutatja, hogy a projekt megvalósulása révén mi lesz a hozzáadott érték az adott gazdaságban, vállalkozásban, térségben.
- Az eredménymutatók a projekt által generált közvetlen hatásokat mérik, például, hogy mennyivel növelhető egy adott térségben a foglalkoztatottság, az érintett vállalkozások jövedelme.
- A hatásmutatók hosszabb távú hatásmérést szolgálnak, amikor már a projekt megvalósul. Azt kell bizonyítani, hogy milyen hatást fejt ki a projekt az adott térségben. Ez lehet speciális és lehet átfogó.

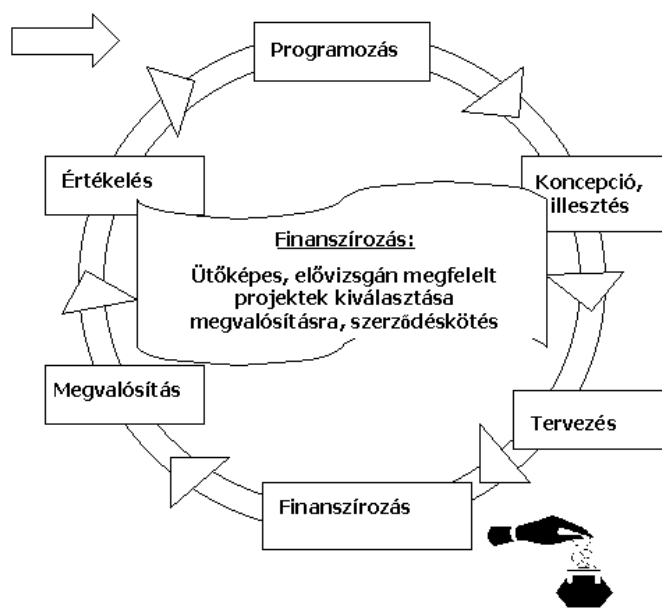
Amikor meg kell meghatározni, hogy a projekttel mit hoznak létre, akkor az output indikátor arra szolgál, hogy mérjük az adott idő alatt létrehozott mennyiséget, minőséget. Ezen kívül pontosan tudni kell a célcsoportot, akik a haszonélvezői lesznek a projektnek, valamint azt, hogy mindez hol valósul meg.

## 1.4 Finanszírozás

A **finanszírozási** szakasz során a finanszírozó intézmények megvizsgálják a program, ill. projekt javaslatokat, és döntést hoznak arról, hogy finanszírozzák-e azt vagy sem. A finanszírozó intézmény és a támogatót ill. kedvezményezett jogi okmány formájában megállapodik a végrehajtás módozataiban, amelyben rögzítik a projektek finanszírozására és végrehajtására vonatkozó megállapodásokat. A projekt megvalósítása pályáztatás és az eredményes pályázat benyújtása és elnyerése után kezdődhet.

A finanszírozásra alkalmas projekt kiválasztásának szempontjai közül az első, hogy garantál-e hozzáadott értéket. Ezen túl bizonyítani kell, hogy az eredmények mérhetők, amelyhez objektíven ellenőrizhető teljesítménymutatókat, indikátorokat kell találni. Mélni kell, tudni nemcsak az időt, de a költségeket, a teljesítményeket, az eredményeket a célokhoz kapcsolva, valamint a projekt megvalósítása után várható hatásokat. Mindehhez temérdek, valós információra is szükség van. A mérési mutatók, indikátorok kiválasztásánál tekintetbe kell venni, hogy az objektív méréshez szükséges ellenőrzési információk rendelkezésre állnak-e, ill. reális költségek mellett biztosíthatók.

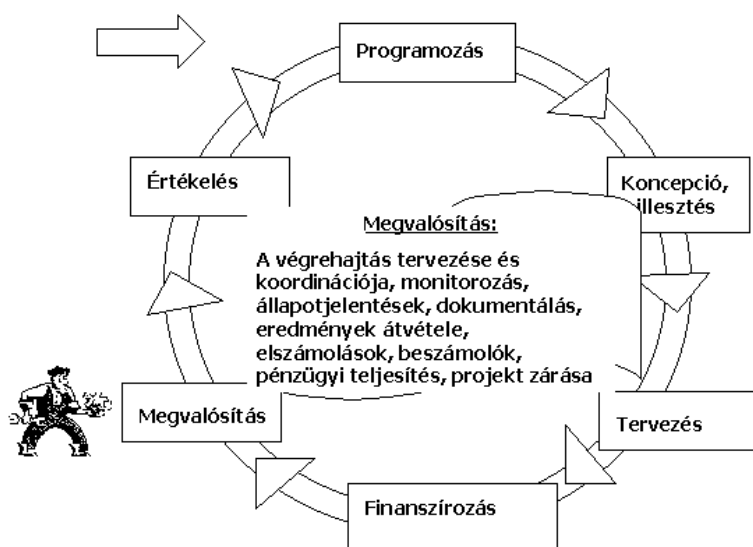
Vizsgálni kell továbbá, hogy mennyire újszerűek, megvalósíthatók, ill. fenntarthatók az eredmények. A pénzügyi fenntarthatóság bizonyítása nélkül egy projekt terv nem fogadható el. Bizonyítani kell, hogy abból a pénzből, amit támogatásként felhasználnak (és abból is, amit saját erőként hozzátesznek) konkrétan mit terveznek megvalósítani. A partnerség megvalósítása – mint említettük - külön elbírálási szempont. Fontos aspektus, hogy a projekt képes-e több intézkedést komplexen összekapcsolni, felerősíteni más projektek hatását egy (adott) átfogó program megvalósítása érdekében.



13. ábra  
PCM: Finanszírozási szakasz

## 1.5 Megvalósítás

Az elővizsgán megfelelő projektek kiválasztása és a finanszírozási döntést követően kezdődhet a projektek **megvalósítása**, amelyet a szerződéskötés előz meg. Ehhez meg kell választani a szerződéskötési stratégiát, mert a pályázó sok esetben kevesebb támogatásban részesül, mint amennyire pályázott. A bírálat során a projekt tervben akadhatnak olyan tevékenységek, amelyek nem ismerhetők el, azaz a támogatásból nem finanszírozhatók. Egy kompromisszumos döntés eredményeként a pályázó elfogadhatja a csökkentett támogatást, ha vállalja a saját erő felemelését. Az Unió a megvalósítandó projekteknel előírja, hogy a pályázó egyrészt előrehaladási-jelentések benyújtásával bizonyítsa a projekt terv szerinti haladását, amelyhez folyamatos nyomon követést, monitorozást ír elő. Beszámol arról is, hogyan teljesültek az érdekeltek, a célcsoportok elvárásai az eredeti tervhez képest.



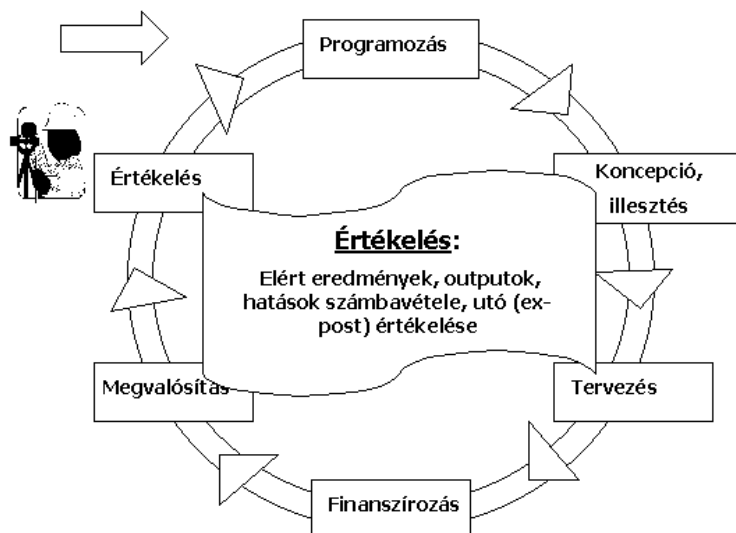
**14. ábra**  
**PCM: Megvalósítás szakasz**

A megvalósításhoz kapcsolódóan szükség lehet szakmai segítségnyújtási-, munkavégzési- illetve szállítási pályázatok kiírására és szerződések megkötésére. A végrehajtás során, a kedvezményezettekkel és az érdekcsoportokkal konzultálva, a projekt irányítói folyamatos monitoring útján értékelik, hogy a tervekhez képest milyen tényleges előrelépéseket sikerült elérni, a projekt jó úton halad-e a kitűzött célok megvalósításának irányában. Amennyiben szükséges, a projekt kidolgozása óta eltelt idő alatt történt jelentős változások fényében módosítani kell a fejlesztési irányt, vagy bizonyos célkitűzéseket.

A projektmenedzsment kulcsfeladatai az ötletek generálásán, a projektterv elkészítésén túl, a tevékenységek időütemezése, az erőforrások összehangolt felhasználásának biztosítása, a projekt megvalósítás folyamatos nyomon követése, a monitorozás, a szükséges korrekciós intézkedések elvégzése, az elszámolások előkészítése, a támogatásle hívás kezdeményezése és ehhez előrehaladási jelentések elkészítése, amelyben számot ad arról, milyen tevékenységeket végeztek el, és mi az, ami még hátra van.

## 1.6 Értékelés

Az **értékelési** szakaszban a finanszírozó intézmény a megvalósítóval együtt értékeli, hogy a program milyen eredményeket ért el és levonják a tanulságokat. Az értékelés során levont tanulságokat felhasználják a jövőbeni programok és projektek tervezéséhez. Jóllehet az általános ciklusban az értékelési szakasz a megvalósítási szakaszt követi, elterjedt gyakorlat az is, hogy középtávú értékelést végeznek a megvalósítási szakasz során a projekt hátralévő futamidejében hasznosítható tapasztalatok megállapítása céljából.



**15. ábra**  
PCM: Értékelés szakasz

A projektek megvalósításával a monitorozás, a projekt ellenőrzése még nem ér véget. A projekt befejezését követő 6 hónap elteltével majd 1, 3 ill. 5 éven belül is be kell nyújtani egy-egy jelentést, hogy az outputokból hogyan lett tényleges hozam, eredmény, hogyan tudta elérni a projekt azt a célcsoportot, amit terveztek, és hogyan tudták elérni azokat a hatásokat, amelyeket a projekttervben megfogalmaztak. Tehát az utólagos értékelés minden uniós pályázatnál alapkövetelmény.

Az értékelés minden esetben a projekt célkitűzései megvalósításának vizsgálatát jelenti. A monitorozással ellentétben nem dinamikus, hanem **statikus tevékenység**, és nem a folyamatokat követi nyomon, hanem állapotot tükröz egy adott időpontban vagy időszakban.

Az értékelés célja olyan hatások megállapítása, **tanulságok** levonása, melyek attól függően, hogy mikor hajtják végre, elsősorban vagy az adott projekt, vagy más projektek, programok esetében lesznek hasznosíthatóak. Tágabb értelmezésben esetleg sor kerülhet átfogó rendszer-vizsgálatokra is. Sőt egyes ellenőrzési jelentések is tartalmaznak bizonyos értékelési elemeket.

Értékeléseket nem csupán azért végzünk, mert az előírások ezt megkövetelik, hanem mert időről időre felmerül annak igénye, hogy ellenőrizzük, hogyan valósultak meg projektünk célkitűzései, érdemes volt-e dolgoznunk, és azt elég szabályszerűen tettük-e, hatékonyak voltunk-e, s mire költöttük el a rendelkezésünkre álló anyagi forrásokat. Ilyen és hasonló kérdések minden projekt esetében felmerülnek, mi sem bizonyítja ezt jobban, mint hogy a projektek végrehajtása során rendszeresen készülnek a különböző értékelő jelentések.

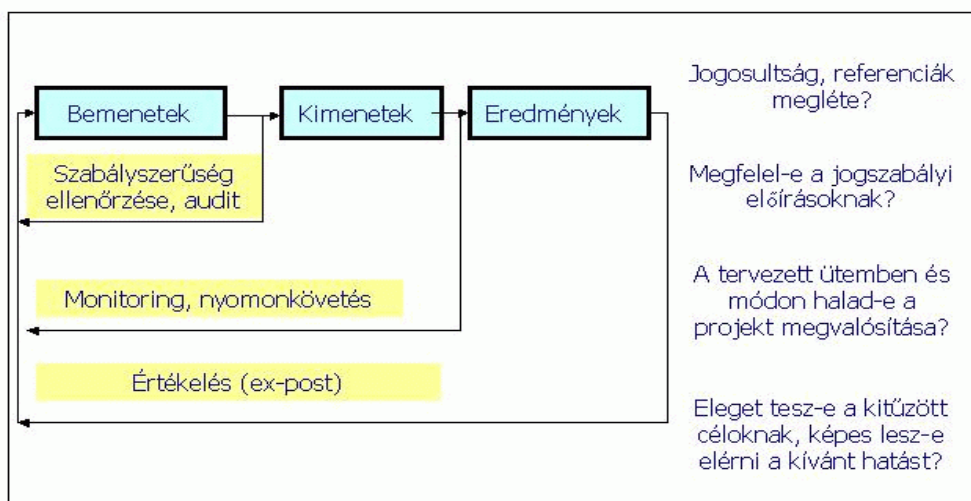
Ez felhívja a figyelmet arra a gyakorlatban előforduló problémára, hogy a projektmenedzsment gyakran nem fordít megfelelő figyelmet a már meglévő, vagy folyamatban lévő értékelési és egyéb kapcsolódó tevékenységekre, amely a feladatok torlódásához vezethet. Mindez elkerülhető, de legalábbis csökkenthető, ha ismerjük, és ésszerűen alkalmazzuk a fennálló szabályokat.

Az értékelést mindenképpen **előre meghatározott módszertani és szervezeti alapokon** kell végrehajtani. **Kulcselemei**, hogy ki, mit, hogyan és milyen rendszerességgel értékel. Ezeket a részleteket már a projekt kezdésekor rögzíteni kell, hiszen a továbbiakban ez alapján kell gyűjteni és szolgáltatni az adatokat, elvégezni a vonatkozó feladatokat.

Az általánosan használt módszer alapján hagyományos írott formában vagy elektronikus, esetleg on-line adatszolgáltatás útján rögzített információkat áttekintve lehet a projektek előrehaladásáról, helyzetéről és jövőbeni tendenciáiról tényeket megállapítani, és következtetéseket levonni.

**Az értékelés elvégzéséhez szükséges adatokat az illetékes szervek összegyűjtik a megfelelő források felhasználásával. Ennek során hasznosítják a monitoring által már felállított és működő jelentéstételi rendszerek által szolgáltatott adatokat, s kiegészítik specifikus- a tartalmi vonásokra vonatkozó információkkal.**

Az alábbi ábra segíti, hogy egyrészt érthetővé tegyünk néhány nagyon fontos - a pályázati projektek tervezésével és megvalósításával kapcsolatos – fogalmat. Másrészt megvilágítsuk a sikeres uniós támogatási pályázat benyújtása előtt felismerendő összefüggéseket.



**16. ábra**

**Az ellenőrzés, a monitorozás és értékelés fogalmának értelmezése**

Az EU forrásokra épülő, és a harmonizáció miatt gyakorlatilag ma már valamennyi, Magyarországon működő pályázati rendszer a **kétszintű bírálati struktúrát** helyezi előtérbe. Ebben a rendszerben először azt vizsgálják, hogy jogosult-e a pályázó a támogatásra és meg vannak-e a referenciái, megfelel-e a formai követelményeknek. Ezt követi a szakmai tartalom megítélése.

Az **ellenőrzés** a projekt megkezdése után kezdődik, amikor azt vizsgálják, hogy annyi pénzt, anyagot, munkaerőt, beruházást használtak-e a projekthez amennyi a tvben rögzítésre került, másrészt, szabályszerűen kerültek-e be ezek az inputok a projektbe, illetve megfelel-e az adott számviteli szabályoknak, az alapok eljárásrendjében megfogalmazott kritériumoknak.

Az Unióban különös gondossággal járnak el az európai adófizető állampolgár befizetéseinek védelme érdekében. Ezért az átláthatóság biztosítása a támogatások felhasználása során alapkövetelmény, ezt szolgálja az értékelés és az ellenőrzés rendszere. A csalások elleni küzdelem (fights against frauds) keretében a különböző projektek sajátosságaihoz igazodó, komoly szakértelemmel rendelkező ellenőrzési szakértőket foglalkoztatnak. Amennyiben a pályázó nem a jogszabályi előírásoknak megfelelően használja fel a támogatást, az ellenőrök javasolhatják a projekt felfüggesztését és a felvett támogatás visszafizetését.

A **monitoring** annak vizsgálata, hogy a tervezett ütemben és módon halad-e a projekt megvalósítása. Azaz a beígért, a szerződésben vállalt outputok elkészültek-e a tervezett ütemben.

Végül az **értékelés** minden esetben a projekt célkitűzései, eredményei, hatásai megvalósításának vizsgálatát jelenti. A monitorozással ellentétben nem dinamikus, hanem statikus tevékenység, és nem a folyamatokat követi nyomon, hanem állapotot tükröz egy adott időpontban vagy időszakban.

## 2 A PCM alkalmazásának előnyei

A „projekt-ciklus” hat szakaszra történő felbontása megfelelő alapot biztosít a projektek hatékony előkészítéséhez, végrehajtásához és értékeléséhez. Különösen fontos a ciklusban az illesztési és a tervezési szakasz különválasztása. A projektek előkészítése olyan szociális és politikai kontextusban történik, ahol az elvárások egyre nagyobbak, és gyakran egymással ellentétes igényeket és törekvéseket kell összehangolni. Az illesztési szakasz következetes végrehajtása lehetőséget ad a projekttervek relevanciájának szisztematikus meghatározására még mielőtt az előkészítési folyamat túlságosan előrehaladna. Ez lehetővé teszi a felesleges idő- és energiárfordítások megelőzését, a takarékosságot. A tervezési szakaszt megalapozott döntés előkészítés előzi meg, csak ezt követően kerülhet sor a projekttervek részletes kidolgozására, abban a biztos tudatban, hogy a kedvezményezettek valós igényein alapulnak és a főbb érdekcsoportok is azonosulnak vele.

A gyakorlatban előfordul, hogy a „projekt-ciklus” a működtetett program jellegétől függően eltér a fentiekben ismertetett munkaszakasz bontástól. Mindazonáltal hasznos és célszerű az adott munkaterületen belül alkalmazott gyakorlatot hozzáigazítani a projekt-ciklus - előzőekben felvázolt – standard lépéseire.

A PCM módszertan előnye, hogy oly módon képes integrálni a projekt-ciklus egyes szakasza-it, hogy lehetővé teszi a projektgenerálás során felmerülő kérdések szisztematikus vizsgálatát, olyan módszer és metodika alkalmazása révén, amely biztosítja, hogy a projekt minősítési kritériumait érintő valamennyi kérdésre kiterjedjen a projekt menedzsment figyelme.

Összefoglalóan a **PCM által felkínált legfontosabb előnyök** a következők:

- Rendszerszemléletű, a menedzsmentet támogató projektgenerálási módszertan
- A projektciklus szakaszainak követésére orientált projektgenerálási „kényszerpálya”
- Előtérbe helyezi a kedvezményezettek aktív részvételét a döntéshozatal folyamatában
- Alapvető eszköze a „Logikai Keret Módszertan, vagy Mátrix” = LKM, amely képes a tervezés és a menedzsment megalapozására
- Standardizált dokumentálást alkalmaz átlátható és mindenre kiterjedő formában

A leggyakrabban felmerülő problémák:	A PCM által biztosított megoldások:
• Bizonytalan stratégiai keret →	Szektorális megközelítés
• Kínálat-vezérelt projektek →	Kereslet-vezérelt megoldások
• Gyenge helyzetelemzés →	Fejlett elemzési módszerek
• Tevékenység-orientált tervezés →	Cél-orientált tervezés
• Nem ellenőrizhető hatások →	Mérhető hatás
• Folyósítási kényszer →	A projektminőség hangsúlyozása
• Rövid távú szemlélet →	Összpontosítás a fenntarthatóságra
• Pontatlan projektdokumentumok →	Egységes formátumok

### 17. ábra

#### A PCM alkalmazása által felkínált gyakorlati megoldások és előnyök



A PCM által felkínált integrált megoldás azt jelenti, hogy a módszertan magában foglalja a támogatások kezelésnek alapelveit, elemzési eszközeit és technikáit, a projekt-ciklus strukturált döntéshozatali eljárás pedig alkalmazza azokat annak érdekében, hogy:

- a projektek **relevánsak** legyenek, azaz megfeleljenek az egyeztetett stratégiának és a kedvezményezettek valós igényeinek, nevezetesen:
  - a projektek kapcsolódnak a szektorális, nemzeti és közösségi célkitűzésekhez;
  - a kedvezményezettek már a kezdeti szakaszoktól részt vesznek a tervezési folyamatban;
  - alapos problémaelemzés készül;
  - a célokat világosan meghatározzák a célcsoportok számára kínált előnyök formájában,
  - erre építve történik a projekt stratégia kiválasztása és a projekt céljának meghatározása.
- a projektek **megvalósíthatóak** legyenek, abban az értelemben, hogy a célokat reálisan teljesíteni lehessen a működési környezet korlátai között és a végrehajtó intézmények kapacitása mellett, nevezetesen:
  - a célkitűzések logikusak és mérhetőek;
  - számba veszik a kockázatokat és feltételezéseket, valamint a végrehajtó intézmények kapacitását;
  - a monitoring a releváns célokra koncentrál.
- a projektek **fenntarthatóak** legyenek, nevezetesen:
  - a fenntarthatóságot befolyásoló tényezőkkel a projekttervezés részeként foglalkoznak;
  - az értékelések eredményeit felhasználják és figyelembe veszik a jövőbeni projektek tervezése során.



## IV. fejezet

# A projekttervezés fázisai

A fent említett alapelvek értelmében a **logikai keretmátrix, mint módszer** a projekt ciklus menedzsmentnek azon projekt tervezési és végrehajtási alap eszköze, mely biztosítja a relevanciára, a megvalósíthatóságra és a fenntarthatóságra vonatkozó célkitűzések teljesülését. A logframe módszer alkalmazása ugyan nem teljes körű követelmény a projektek előkészítése során, használata azonban nagyban elősegíti a minőségi projektterv megszületését.

A logframe **két szakaszból áll:**

- Elemzési szakasz , ezen belül:
  - o probléma-elemzés
  - o célok felállítása
  - o stratégia-elemzés, valamint
- Tervezési szakasz

Az alábbiakban ezek részletes kibontására kerül sor.

## 1 Elemzési szakasz

### 1.1 Az elemzés technikái

#### 1.1.1 A projekt érintettjeinek elemzése

Minden sikeres tervezésnek – programozásnak – fejlesztésnek alapfeltétele, s egyben első lépése az, hogy mindazokat a partnereket (szervezeteket, személyeket, intézményeket, állami, magán és civil szektorbeli szereplőket) azonosítsunk, akikkel a munkánk során kapcsolatba kerülünk.

Az érdekcsoportok meghatározása és elemzése azért kiemelkedően fontos, mert e csoportoknak elvárásaik, célkitűzéseik vannak, melyek segíthetik, de akadályozhatják is a mi munkánkat. Ha nem történik meg az érdekcsoportok törekvéseinek vizsgálata és megfelelő „kezelése” (be-kapcsolása a saját fejlesztési tevékenységünkbe, vagy az akadályozó tényezők mérséklése, elhárítása,), akkor könnyen oda juthatunk, hogy számunkra ismeretlen okokból megghiúsulnak leg-nemesebb törekvéseink is.

**Érdekcsoportnak** nevezünk minden olyan szervezetet, intézményt, személyt, az állami, magán, és civil szférát is beleértve, amely kapcsolódik az adott stratégiához – programhoz – projekthez

Az érdekcsoportok **kapcsolódási formái** különbözőek. Legfontosabb típusaik:

- célcsoport (akikre a tevékenység irányul)
- partnerek (akikkel együtt végezzük el a tevékenységet)
- döntéshozók
- finanszírozók
- közreműködő szervezet (az Irányító hatóságok és a kedvezményezett között)
- szabályozásért felelős intézmény (Irányító hatóságok, minisztériumok, stb.)

**A siker feltétele az érdekcsoportok harmonikus együttműködése!**

Emiatt az érdekcsoportokat vizsgálat alá kell vetni, hogy ennek alapján a lehető legnagyobb mértékben céljaink mellé állíthassuk őket.

A vizsgálathoz az alábbi táblát célszerű használni:

Érdekcsoportok leírása	Elemzési szempontok					Az érdekcsoport részvételének nyomonkövetése
	Szaktudás, erőforrások, hatalom	Érdekek és elvárások	Akadályozó tényezők és problémák	A program előkészítésében/ végrehajtásában betöltött fő szerep	További elemzési szempontok	
<b>Elsődleges érdekcsoportok</b>						
Érdekcsoport 1						
Érdekcsoport 2						
<b>Másodlagos érdekcsoportok</b>						
<b>Harmadlagos érdekcsoportok</b>						

Az érintetteket csoportosítanunk kell aszerint, hogy mennyire erős a kapcsolatuk a mi tevékenységünkkel. Ebből a szempontból megkülönböztetünk:

- elsődleges,
- másodlagos,
- harmadlagos, stb. érdekcsoportokat.

A „közelség szempontjain túl mindegyik tekintetében célszerű megvizsgálni az alábbiakat:

- szaktudás, erőforrások, hatalom,
- érdekek és elvárások
- akadályozó tényezők és problémák
- a stratégia -program-projekt előkészítésében, végrehajtásában betöltött szerepük
- egyéb elemzési szempontok.

A fentieket célszerű táblázatos formába rendezni, kiegészítve két alapkövetelménnyel:

- egyrészt, a velünk szemben állókat meg kell győzni, vagy semlegesíteni kell (adott esetben a program, projekt módosításával) a tevékenység megkezdése előtt azért, hogy ne képezzenek akadályt,
- másrészt az egyes érdekcsoportok, munkáját, tevékenységét folyamatosan nyomon kell követnünk a tevékenység teljes időszaka során és szükség esetén módosítani kell a velük való együttműködés stratégiáját a hatékony megvalósítás érdekében.

Amennyiben egy szervezet vagy személy már rendelkezik projektötlettel, akkor a projektsíra ill. a projekt koncepció kialakításához vezető legelső lépés annak ellenőrzése, hogy milyen jelentőséggel bír ez a projekt a célcsoportok, vagy potenciális érdekeltek körében. A projektötlet különböző forrásokból származhat, ezek lehetnek egyének, szervezetek vagy hivatalos dokumentumok. (lásd az alábbi táblázatban foglalt rendszerezést):

	Mit?	Hogyan?	Információ források
Szektorszinten			
Régiószinten			
Projektszinten			
Egyéb esetek			

Hiába jó egy projektötlet, ha csak az ötletgazda számára jelent valamit és környezetében nem talál senkit, aki támogatná, esetleg finanszírozási forrással járulna hozzá annak megvalósításához. Általános igazság, hogy a projekt sikere több partner együttműködésén múlik, következésképp a projekt által megcélzott célcsoport véleményének megismerése már a tervezés első fázisában fontos. Hangsúlyozzuk, hogy nem csak az anyagi támogatás elérése a cél, hanem a projekt generálásához vagy későbbi megvalósításához nyújtott bármilyen ötlet, szellemi hozzájárulás vagy segítségnyújtás.

Nagyon fontos, hogy néhány általános igazságot a projekttervezés kezdet-kezdetén megfontolásra ajánljunk az ötletgazdáknak, projektgazdáknak, pályázóknak.

- A sikeres pályázathoz kevés egy jó ötlet, mert az érdekeltek sok esetben nem képesek az ötletből koherens projektleírást megfogalmazni, tehát nem a forráshiány akadályozza az előrehaladást.
- Az a hazai gyakorlatban alkalmazott kérdésfeltevés, hogy: „mire tudok támogatást kapni?”, az EU pályázatok gyakorlatában nem jelent járható utat. Soha ne a forráshoz keressünk projektet, hanem mindig a projekthez keressünk forrást! Tudomásul kell vennünk, hogy az EU támogatást minden esetben, egy jól meghatározott célra adják, egy konkrét intézkedéshez kapcsolva és a pályázat nyertese szigorúan a pályázatban foglaltak szerint használhatja fel, amire a támogatást kérte.
- A támogatás nyertese, a projekt megvalósítása során, csak meghatározott szabályok szerinti versenyztetéssel választhat ki alvállalkozókat, azaz a támogatást nem „osztogathatja” kedve szerint.
- Csak olyan projektekre lehet támogatást kapni, amelynek fejlesztése még nem kezdődött el.
- Egy EU pályázat megvalósítása sohasem merülhet ki az elnyert források pusztá elköltésében, a projektnek minden esetben hozzá kell járulnia valamilyen közösségi társadalmi-gazdasági cél megvalósításához, amelyet a pályázónak folyamatosan követnie, mérnie és dokumentálnia, azaz monitoroznia kell.

**A potenciális érdekeltek elemzésének céljait** az alábbiakban foglalhatjuk össze:

- Megtalálni a projekt szempontjából legbefolyásosabb potenciális érintetteket, érdekelteket.
- Információt szerezni, adatokat gyűjteni az érdekeltek elvárásairól, igényeiről.
- Kideríteni, hogy milyen hatást gyakorolhatnak a projekt tervezésére, megvalósítására.
- Megtervezni a különböző érdekeltek, érdekcsoportok részvételének területeit, módját, mértékét.
- Kipuhatolni, hogy a projekt kapcsán, milyen esetleges konfliktusok merülhetnek fel az érdekeltek, érdekcsoportok között.
- Társfinanszírozókat keresni és megtalálni a saját erő biztosításának legcélszerűbb módját a partneri együttműködésben.

Az Európai Unió a pályázóknak nemcsak ajánlja, hanem előírja a partneri együttműködést. Ennek jól megfontolt anyagi oka is van. A partneri együttműködésben érintett szervezetek (vállalatok, önkormányzatok, civil szférák) közötti összhang garanciát jelent a támogató számára, hogy javulni fog a Közösségi források felhasználásának hatékonysága. A partnerség ezáltal mint projektminősítési szempont kerül előtérbe, rákényszerítve a projektgazdát arra, hogy átgondolja, előkészítse, szervezze a fent felsorolt kérdésekre történő válaszok összegyűjtését, rendszerezését és leírását.

**A partnerség kialakításának lépései** a gyakorlatban a következők:

- A kiindulás a helyi közösség stratégiai célkitűzéseinek meghatározása. Ehhez először helyzetfelmérésre és elemzésre van szükség. Ennek megvalósításához alkalmazható az ún. SWOT elemzési technika, amelynek lényegét, alkalmazási szabályait a fejezet következő részében ismertetjük és demonstráljuk.
- Ez követi a projekt ötlettel vagy csírával kapcsolatban a potenciális szakmai vagy civil partnerek felkutatása, azonosítása.
- Előfordul, hogy a helyi közösség már rendelkezik projekt koncepciókkal, amelyeket a potenciális érdekeltek körében elemezni, értékelni kell, a legcélravezetőbb stratégia kiválasztásához.
- Amennyiben az érdekeltek elemzésének eredményeként már kirajzolódik egy projekt irány, akkor célszerű rögzíteni az együttműködés világos játékszabályait.
- Az érdekeltek ismételt megkérdezése a projekttervezés különböző stádiumaiban a projektgazdára nézve kötelező erővel bír, a részletes terv kialakítása során egyértelműen meg kell határozni a pénzügyi forrásokat.
- A sikeres pályázat benyújtásához sok esetben tisztázni kell az együttműködés jogi kereteit és elő kell készíteni az együttműködő új szervezet létrehozását.
- Csak a fenti lépések következetes és átgondolt megtétele után lehet kezdeményezni a közös projekt tevékenység beindítását.

A projektötlet vagy projekt-koncepció további tervezésében és megvalósításában potenciálisan együttműködő partnerek, intézmények, szervezetek vagy személyek közül a kulcsfontosságú érdekeltek kiválasztásához nagyon fontos, hogy válaszoljunk az alábbi kérdésekre, majd adatgyűjtést végezzünk a kérdések után bemutatott táblázat segítségével:

- Kiknek a véleménye fontos?
- Kik hoznak olyan döntéseket, amelyek befolyással bírnak a projektre?
- Kikre irányulnak a döntések?
- Kiknek a támogatása fontos a projektre nézve?
- Kiknek van beleszólási és részvételi joga?
- Kiket veszélyeztethet a projekt?

**A partnerségi kapcsolatok akkor lehetnek igazán hatékonyak**, ha:

- a felek közt biztosítva van a kölcsönös, és folyamatos információcsere,
- ha a közvetlen projekten és önmagukon túlmutatva a döntések előkészítésében együttműködnek a térségi szereplőkkel, a gazdasági és a civil szervezetekkel,
- ha kölcsönös bizalommal, együtt, és egyenrangú félként vesznek részt a tervezésben és a végrehajtásban.

Partnernek tekintjük az **elvi támogatókat** is, akik – vagy mert az eredmény őket is pozitívan érinti, vagy mert az intézmény feladataival összefügg a szervezet tevékenysége – információkkal, információs csatornákkal, támogató nyilatkozatokkal segíthetik az adott projekt megvalósulását.

A partnerség elvének sajátos érvényesülését jelenti az **önkormányzatok együttműködése**, valamint a **beruházások a köz- és magánszféra együttműködésében történő megvalósítása**.

A támogatások hatékony és eredményes felhasználása érdekében sokszor szükséges, hogy egy projektet több szereplő együtt valósítson meg. Az **együtműködés lehetséges térségi jelentőségű projektek esetében** több önkormányzat között (pl. kistérségi szennyvízberuházás), vagy integrált projektek esetében önkormányzatok és vállalkozások, önkormányzatok és civil szervezetek között (pl. település rehabilitáció).

Az együtműködésben **résztevők száma** elvben korlátlan, nem rendkívüliek a több tucat önkormányzat együtműködésében megvalósuló projektek (pl. regionális hulladéklerakók).

Az együtműködés **formája** lehet gazdasági társaság alapítása, vagy együtműködési megállapodás („konzorcium” alakítása).

- Amennyiben a projekt megvalósításában érdekeltek **gazdasági társaságot** hoznak létre, akkor ez a gazdasági társaság lehet a pályázó, ő írja alá kedvezményezettként a támogatási szerződést és ő a felelős a projekt megvalósításáért.
- Ha a felek **együtműködési megállapodást** kötnek, akkor az együtműködési megállapodásban felhatalmazott „gesztor” (fő vállalkozó) írja alá kedvezményezettként a támogatási szerződést (az együtműködési megállapodás valamennyi aláírja nevében), és felel a projekt megvalósításáért.

**A kulcsproblémák, korlátok, lehetőségek azonosítását feltétlenül az érintettek bevonásával végezzük**, műhelymegbeszélések keretében, eszközként használjuk a SWOT elemzést. Ez a tervezés egyik legkörülményesebb, leghosszadalmasabb, legtöbb szervezést igénylő mozzanata, ezért gyakran elmarad, pedig ez a projekt legitimálása szempontjából alapvető fontosságú, nagyszerűen szolgálja a partnerségek, az információáramlás és a közös munkamódszerek megalapozását.

A partnerek részvétele a további lépéseknél is elengedhetetlen a korrekt tervezéshez és a valódi elkötelezettség kialakításához.

### 1.1.2 Brainstorming - ötletbörze

A projektek célja mindig valamilyen problémák megoldására irányul, ezért a fő problémák megértéséhez elemezni kell a fennálló helyzetet. Az adott helyzetet különbözőképpen értékelhetik a különböző érdekcsoportok. A jó és megalapozott projekt koncepció készítéséhez elengedhetetlen, hogy a projektben érdekelt, érintett partnerek, célcsoportok, érdekcsoportok munkamegbeszéléseken találkozzanak és az észrevételek, vélemények összegyűjtésével keretbe foglalható legyen a fennálló helyzettel, a problémával, a projektstratégiával kapcsolatos bármilyen véleményük, javaslatuk. A helyzetelemzéshez, a stratégiai előkészítéséhez, a fejlesztési célú beavatkozások tervezéséhez különböző módszereket alkalmazhatunk. Ezek egyike az ún. brainstorming.

**A brainstorming:** ötletbörze; csoportban végzett javaslatgyűjtés, melynek legfontosabb szabályai a következők: 6-10 fős csoportokban végzik, maximum 45 percig tarthat, a résztvevőket a moderátor csak jutalmazza az ötletekért, nem bünteti, lényege a szabad asszociáció, a logika, az egyéni ötletek mozgósítása. Kiemelt fontosságú a moderátor felkészültsége, asszertivitása. Fontos a csoportmunka eredményeinek közzlése, hasznosítása, rendszerbe foglalt feldolgozása. Ezt a módszert gyakran alkalmazzák a SWOT analízis bevezető fázisaként.

### 1.1.3 SWOT analízis

A megalapozó elemzéseknél általánosan használt, közkezdvelt módszer a SWOT elemzés, amelyet mintegy 50 éve alkalmaznak a gyakorlatban. A módszer egyaránt alkalmazható a tervezés különböző szintjein (stratégiai programok, operatív programok, projektek), amelynek rendszerezését az 1. fejezet tartalmazza. A SWOT alkalmazásának kézenfekvő, praktikus előnye, hogy egyszerű logikát követő eljárás, amely alkalmas arra, hogy viszonylag összetett gondolatokat könnyen áttekinthető módon foglaljunk össze egy egyszerű táblázatba (lásd az alábbiakban).

A projektstratégia helyes irányának kijelölése szempontjából nagyon fontos, hogy kiegyensúlyozott megközelítést tartalmaz az előnyök és hátrányok feltérképezésével. Alkalmazása nélkülözhetetlen a helyzetelemzés kiindulópontjának elvégzéséhez. A SWOT tábla eszköze az eredmények bemutatására, a lényeg maga az eljárás, amely megpróbál a különböző tényezők között logikai kapcsolatot teremteni és ezt visszacsatolásokkal elősegíteni. Azzal, hogy a SWOT tábla az érdekelt partnerek részvételével készül, a SWOT a partnerség eszközévé válik, mint a korszerű EU strukturális politika sarkalatos pontja.

A SWOT elemzés tulajdonképpen **egy táblázatos formában megjelenített gyorsfénykép**, amely egy pillantás alatt átláthatóan jeleníti meg a vizsgált szervezet aktuális állapotát. A vizsgálat tárgyát nemcsak egy adott intézmény vagy szervezeti egység képezheti, hanem akár a nemzetgazdaság munkaerőpiaci szempontból történő elemzése is.

A SWOT elemzés eredményét egy **négy részre osztott táblázatban foglaljuk össze**, melynek felső sorában az „erősségek” (angolul: „Strengths”) és a „gyengeségek” („Weaknesses”), alsó sorában a „lehetőségek”(„Opportunities”) és a „veszélyek” („Threats”) felsorolása található. A „SWOT” kifejezés az eszköz nevében a négy szempont angol nevének kezdőbetűjéből alkotott betűszó.

A felső sorban szereplő szempontok, az **„erősségek” és a „gyengeségek”** a vizsgált szervezetre vonatkozó **belső ismérveket** tartalmazzák, míg az alsó sorban **kitekintünk** a környezetünk kínálta **„lehetőségekre”**, és számba vesszük a szűkebb és tágabb környezet adottságaiból következő **„veszélyeket”**.

Erősségek (Strengths)	Gyengeségek (Weaknesses)
Lehetőségek (Opportunities)	Veszélyek (Threats)

#### A SWOT elemzés elkészítésének lépései a következők:

- Először el kell döntenünk, hogy mire készül a SWOT tábla, ehhez körvonaloznunk kell a projektötletet vagy projektcsírárt, ill. a megoldandó problémát, vagy a stratégiai célterületet.
- Ezt követően meg kell határoznunk az időbeli (milyen időszakra terjed ki) és térbeli (tér-ségi, regionális, országos) dimenziókat.
- Majd elkezdhetjük osztályozni a rendelkezésünkre álló információkat, egyrészt aszerint, hogy az adott probléma szempontjából belső vagy külső tényezőket akarunk vizsgálni, másrészt, hogy azok pozitívan vagy negatívan értékelhetők. Ügyelnünk kell arra, hogy csak azokat a tényezőket célszerű figyelembe venni, amelyek a fő cél szempontjából lényegesek.
- Az erősségek és gyengeségek meghatározásakor és leírásakor könnyen azt tapasztaljuk, hogy keverednek az átfogó észrevételek a konkrét elemekkel.
- A térségfejlesztési probléma feltárára alkalmazott SWOT elemzésnél néha nehézséget okoz a külső és belső tényezők helyes elhatárolása. Ehhez egy praktikus megfontolás: minden olyan tényezőket külsőnek tekinthetünk, amelyet az általunk kialakított stratégia nem képes érdemben és közvetlenül befolyásolni.
- A SWOT tábla készítői gyakran esnek abba a hibába, hogy a „lehetőségek” megfogalmazásánál elkezdik megfogalmazni a cselekvési programot, amely már túlmutat a helyzetelemzésen.
- A lehetőségek és veszélyek megfogalmazásánál nem árt a bekövetkezés valószínűsége szempontjából is átgondolni a leírtakat és a valószínűtlen külső tényezőket kihagyni az elemzésből.



A SWOT elemzés elkészítésében lehetőleg az összes érintett szervezeti egység, érdekcsoport képviseltesse magát, de mindenképpen vegyenek részt a tervezők és az egység-, illetve intézményvezetők is az elemzés tárgyától függően.

- Először, meghatározott időkereteken belül (pl. szempontonként 20-30 perc) szabad ötletelés (angol szakkifejezéssel „brainstorming”) keretében minden szemponthoz min. 20-25 javaslatot gyűjtünk össze. A szabad ötletelésnek fontos ismérve, hogy mindent felírunk ami előkerül, ebben a fázisban nem szabad egyetlen ötletet sem elvetni vagy megvitatni. Ugyanakkor természetesen a résztvevők koncentráljanak a legfontosabb problémákra, jelenségekre. Ne keverjük a külső és belső szempontokat, azonosítsuk pontosan, hogy az adott felvetés melyik rubrikába tartozik.
- Ezt követően az ötletelés eredményének átszerkesztése következik. Igyekezünk a lehető legtömörebben, de találóan, szabatosan, megfogalmazni a pontokat. Gondoljuk át még egyszer, hogy a pontok a megfelelő rubrikába kerültek-e. Szűkítsük a kört minden szempont esetében a legfontosabb 6-10 pontra, a kevésbé fontos pontokat építsük be a fontosabbakba vagy húzzuk ki. Tekintsük át még egyszer a táblázatot, és ha úgy találjuk, hogy az valóban első látásra érthetően, áttekinthetően írja le az elemzés tárgyát, készen is vagyunk.

A kész SWOT táblázat többnyire minden pályázathoz használható, szívesen látott melléklet, amely segíti projektünk/ szervezetünk/ településünk gyors és áttekinthető bemutatását. A táblázatot általában célszerű rövid magyarázattal, következtetésekkel is kiegészíteni, ha erre van lehetőség.

Nagyon fontos kiemelni, hogy a **SWOT elemzés** messze nemcsak pályázatok kellékeként, hanem **az általános projekt előkészítés eszközeként alkalmazható**. Így a **projektmenedzsment tevékenység egész folyamatában, „válság pillanataiban”**, egy-egy szituáció értékeléséhez, újraértékeléséhez is sikeresen használhatjuk.

A SWOT táblázat pillanatfelvétel, tehát egy jóval későbbi pályázathoz új elemzés kell, illetve célszerű azt a tervezési folyamatokba beépíteni és tervezési ciklusonként újra elkészíteni. A SWOT elemzés – különösen a „gyengeségek” és a „lehetőségek” rubrika – világosan kijelöli a szükséges fejlesztési irányvonalakat, erre feltétlenül építünk a tervezés során. Az újabb SWOT elemzések összehasonlítása a régebbiekkel világosan megmutatja, hogy a fejlesztések valóban a megfelelő irányba haladnak-e: éltünk-e lehetőségeinkkel, orvosoltuk-e gyengeségeinket.

#### 1.1.4 Probléma-fa

Az elemzés célja a főbb problémák azonosításának elősegítése, illetve a „probléma-fa” elkészítése, vagyis az ok-okozati összefüggések pontos meghatározása. A problémák feltárásához többféle módszer is használható: interjúk, felmérések, statisztikák, stb. Az érintettek különböző körei a fentiekben ismertetett ún. brainstorming összejövetel keretében gyűjthetik össze az adott helyzethez kapcsolódó legfőbb problémákat.

**A problémák feltárása után meg kell határozni azok hierarchikus sorrendjét, vagyis az ok-okozati összefüggéseket – ez az ún. „probléma-fa”.**

Minden feltárt problémát értékelni kell, és el kell helyezni a különböző hierarchia szintek valamelyikén. Meg kell határozni a legfőbb problémát, és fel kell tárnai az ehhez kapcsolódó problémákat. Ha a probléma ok, akkor az alsó szintre kerül.

A problémaelemzésben is lehetőleg vegyen részt minden érintett fél, így végezhetünk alapos munkát és hozhatunk létre konszenzuson alapuló projektet.

**A problémaelemzés fázisait** az alábbiakban foglalhatjuk össze.

- A problémaelemzés során először a lehető legpontosabban igyekezzünk megfogalmazni azokat a problémákat, amelyek jelentkezése miatt a projektet elkezdtük tervezni. Célszerű, ha először itt is előre meghatározott idejű szabad ötletelés (brainstorming) keretében gyűjtjük össze a problémákat, majd közösen pontosítjuk azok megfogalmazását. A problémákat cédulákra írjuk fel.

- Kezdődhet az ok-okozati összefüggések feltárása. Ha az A probléma B probléma oka, akkor B alá helyezzük, ha következménye, akkor B fölé helyezzük, ha pedig sem nem oka, sem nem következménye, akkor egyelőre melléhelyezzük, annak reményében, hogy a problémafa ágainak „bokrosodása” során egyszer csak megtaláljuk alsóbb vagy felsőbb szinten az összekapcsolódást.

A gyakorlat eredménye egy ágakra bomló fa-struktúra, amely világosan mutatja a területen jelentkező problémák ok-okozati összefüggéseit.

### 1.1.5 Cél-fa

A problémafa birtokában kezdődhet a **célképzés**. A célkitűzés nem tevékenységek összessége, hanem annak a jövőbeli, pozitív állapotnak a leírása, melynek elérését szolgálják projekttevékenységeink.

Mi alapján képezzük a célkitűzéseket? Pontosan ezt a célt szolgálja a problémafa. A probléma annak a negatív állapotnak a leírása, amin változtatni szeretnénk, a célkitűzés pedig, mint a fentiekből kitűnik egy jövőbeli, pozitív állapot. Nincs más dolgunk tehát, mint a **problémafa tükröképeként, a negatívumok pozitív eredménnyé történő átfordításával elkészíteni a célkitűzés-fát**, amely az ok-okozati logika helyett eszköz-eredmény összefüggésben ábrázolja a problémák megoldását célzó fejlesztési utakat.

A **célkitűzést** úgy fogalmazzuk meg, hogy konkrét, mérhető, pontos, reális és megfogható legyen. Az egyes célok ugyanúgy egymásra épülnek, mint a problémák a probléma-fában. E logikai kapcsolat értelmében az alsó szintű célok maradéktalan megvalósítása esetén a felsőbb szintű célkitűzések is megvalósulnak.

Ezek után a logikai keretmátrix meghatározása során tulajdonképpen azt döntjük el az érintettek, de mindenképpen legalább a leendő együttműködő partnerek bevonásával, hogy a fa melyik részletét valósítjuk meg, azaz kiválasztjuk azt a **konkrét célkitűzést**, amelynek eléréseért reálisan a legtöbbet tudunk tenni. A konkrét célkitűzés felett közvetlenül szereplő cél lesz **az átfogó/távlati célunk**, míg a konkrét célkitűzéshez alulról kapcsolódó célok lesznek az **eredményeink**, amelyek megvalósításához a **tevékenységeket** rendelni kell.

A fentiek alapján a **célok rendszere** az alábbiakban összegezhető:



**18. ábra**  
**A célok rendszere**

- Átfogó célok:** A projekt egymagában nem képes az átfogó célok elérésére, csupán hozzájárul azok megvalósításához
- Projekt cél:** A projekt megvalósításával elérendő cél;  
A projekt egyetlen ilyen céllal rendelkezzen
- Eredmények:** Az elvégzett tevékenységek „termékei”

A hasonló területekhez kapcsolódó célok csoportosításra kerülnek és közös név alatt szerepelnek.

## 2 Stratégia alkotás

Az elemzés utolsó fázisa a stratégia kiválasztása. A **stratégia** a célok kiválasztott csoportját jelenti az idő és az erőforrások meghatározott rendszerében, azok függvényében.

**Stratégiai irányok meghatározása** a problémaelemzés és célelemzés folytatásaként, csoportos, kreatív technikákkal történik. Ennek keretében kerül sor a stratégia kiválasztására, majd a program (projekt) céljának és általános célkitűzéseinek rögzítésére.

### 2.1 Stratégia-elemzés

Az elemzési szakasz utolsó fázisában történik a kívánt eredmény eléréséhez szükséges stratégia kiválasztása. A stratégia a célok olyan csoportját tartalmazza, amelyeket be lehet illeszteni egy konkrét és önmagában is életképes projektbe, a rendelkezésre álló idő és erőforrások függvényében.

A stratégia áttekinti a különböző beavatkozások, megoldási lehetőségek, módszerek megvalósíthatóságát. Miután kiválasztottuk a stratégiát, a projekt célja és általános célkitűzései többékevésbé rögzítettek. A stratégia-elemzési szakasz lezárulásával pontosan azonosítottuk, körvonalaztuk a valós szükségletekre alapuló, cél-orientált projektünket. Ezt követően indulhat meg a tervezési szakasz, a projekt részletes kidolgozása.

### 2.2 Döntési helyzetek, döntéselemzés

A stratégia elemzés szerves része az, hogy a célelemzési műhelymunka során az alábbi kérdésekre egyértelmű döntések szülessenek meg:

- Mi a feltárt probléma lehető legjobb megoldása?
- Egy, vagy több program (projekt) révén lehet megoldani a problémát?
- Szükséges-e több, párhuzamos programot (projektet) futtatni a probléma megoldására?
- Milyen megoldások fogadhatók el a célcsoport szempontjából?
- Milyen források állnak rendelkezésünkre?
- Milyen mozgásteret van a tervezett projekt(ek) megvalósítóinak a probléma kezelésében?
- Milyen, már létező kezdeményezések, programok megvalósításáról van tudomásunk?

A fenti kérdésekre adandó válaszok egy-egy elágazását jelzik a lehetséges utaknak (megoldásoknak). A döntéselemzés során ezeken az utakon kell végig haladnunk és felmérni az egyes lépések konzekvenciáit.

A kiválasztott stratégiával szemben alapkövetelményként kell megjeleníteni azt, hogy legyen:

- valós,
- mérhető,
- teljesíthető és
- megvalósítható.

## 2.3 Illeszkedési követelmények

Az illeszkedési követelmények gondolkörénél vissza kell csatolnunk az 1. fejezetben kifejtett vertikális program és projekt hierarchiához. Az uniós támogatásra aspiráló projektek esetében egyértelműen az ott bemutatott programokhoz való illeszkedés követelményét célszerű figyelembe venni. Fontos szempont a horizontális követelményeknek való megfelelés is.

A fentiekén túl a legfontosabb a projektek program-szemléletű felépítése és programokba, programokhoz való illesztése. Ez az alapelvek szintjén megjelenő követelmény, s ezen túlmenően a megvalósíthatóság, a hatékonyság és a szinergikus hatás biztosítása is.

## 3 Tervezési szakasz

A stratégia irányok kijelölését követően átlépünk a konkrét tervezési fázisba, az operatív tervezés szakaszába. Az operatív tervezés módszertani alapját a logikai keretmátrix képezi.

### 3.1 Logikai keretmátrix

Az LKM-re épülő PCM módszertan alkalmazásának fő outputja a logikai keretmátrix, amely vertikális és horizontális felosztással alkalmas arra, hogy egyetlen lap segítségével írjuk le projektünk célrendszerét, a megvalósítás kulcselemeit, a projektünk sikerességét befolyásoló legfontosabb külső tényezőket, valamint a megcélzott eredmények elérését objektíven mérni képes indikátorokat.

Ugyanakkor a logikai keret tulajdonképpen több mint maga a mátrix, ugyanis a módszerhez hozzá tartozik a kommunikáció, két szempontból is:

- egyrészt a logikai keret alkalmas arra, hogy a különböző résztvevők ötleteit összegezzük és ennek segítségével a különböző nézőpontok összegzésével a projektet jobbra tegyük.
- Másrészt nem elég a projektet partnerségben megtervezni, hanem a megvalósítás is több partner együttműködésén múlik. Ezért fontos, – mint azt az érdekeltek elemzése során megismertük – hogy már a projekt ötlet vagy csíra szakaszában minél alaposabban integráljuk az érdekeltek véleményét.

A logikai keretmódszertan és a mátrix részeinek, összefüggéseinek bemutatása előtt fontos néhány körülményt figyelembe venni. A logikai keret - szakszerű alkalmazásának minden előnye mellett - sem csodaszer, amely azonnali megoldást kínál a jó projektek kijelöléséhez illetve tervezéséhez. A “szemét be, szemét ki” alapelv erre is érvényes lehet, ha mechanikusan használják. Megfelelő használat esetén az LKM segítséget nyújt a tevékenységek, eredmények, célok és célkitűzések közötti logikai összefüggések jobb áttekintéséhez, legalábbis a kellően tájékozott felhasználó számára. A LKM-et tehát nem szabad pusztán mechanikus eljárások összességének tekinteni, hanem a gondolkodást segítő, emellett dinamikus eszközként kell kezelni, amelyet újra kell értékelni, és felül kell vizsgálni a projekt fejlődésével és a körülmények változásával párhuzamosan.

A logikai keretmátrix (logframe) egy 4 oszlopú és 4 sorú mátrixban foglalja össze a program (projekt) szempontjából legfontosabb információkat s ezeket horizontális és vertikális összefüggésrendszerbe illeszti.

#### 3.1.1 A logikai keretmátrix az alábbiakat tartalmazza a programra (projektre) vonatkozóan:

- miért hajtjuk végre? (beavatkozási logika)
- mit kívánunk elérni? (beavatkozási logika és indikátorok)
- hogyan kívánjuk elérni? (tevékenységek, eszközök)
- milyen külső tényezőket kell figyelembe vennünk? (feltételek)
- hol találjuk az értékelési információkat? (az indikátorok forrásai)
- milyen eszközökre van szükség? (eszközök)
- mekkora a költségvetés? (költségek)
- milyen előfeltételekre van szükség az indításhoz? (előfeltételek)

A LKM-ot a projekttervezés és -kölségvetés struktúrájának és céljának meghatározásához kell használni, de nem szabad rugalmatlanul és akadályt jelentő eszközként kezelni. Az LKM, 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, indikátorok és információk forrásainak meghatározását. Mindezek az információk egyetlen dokumentumban kerülnek összegzésre.

E tartalmi elemek az alábbi formációban jelennek meg:

## Logikai keretmátrix formációja

BEAVATKOZÁSI LOGIKA	INDIKÁTOROK	INDIKÁTOROK FORRÁSA	KÜLSŐ FELTÉTELEK
Átfogó cél(ok)	Hatás indikátorok		
Célkitűzés	Eredmény indikátorok		
Elvárt eredmények / outputok	Eredmény/output indikátorok		
Tevékenységek	Eszközök	Költségek	
			Előfeltételek

A **vertikális logika** a projekt tevékenységét, az okozati összefüggéseket és a legfontosabb feltételezéseket tartalmazza. Ezen kívül szintén itt jelennek meg a projekt-menedzser befolyásolási körén kívül eső bizonytalansági tényezők is.

A **horizontális logika** a projekt hatásainak és a projekt által felhasznált erőforrások méréséhez kapcsolódik, a főbb mérési mutatók és a mérések ellenőrzéséhez szükséges eszközök meghatározásán keresztül.

### 3.1.2 A logframe általános felépítése

	Beavatkozási logika	Objektíven mérhető teljesítés indikátorok (mutatószámok)	Indikátorok forrása	Kockázatok és feltételezések
Átfogó/távlati célok				
Projekt cél				
Eredmények				
Tevékenységek		Források	Költségek	
				Előfeltételek

### 3.1.3 Beavatkozási logika

A projekt alapjául szolgáló stratégiát, a tevékenységektől az átfogó célokig vezető hatásmechanizmust beavatkozási (intervenciós) logikának nevezik. A logframe mátrixban a beavatkozási logikán, annak egyes szintjein keresztül történik meg a projekt leírása, vagyis ez kerül majd a mátrix első oszlopába.

Az **átfogó/távlati célok** azok a stratégiai szintű célok, amelyekhez a projekt hatásai hosszú távon hozzájárulnak. Ezeket a célokat a projekt önmagában nem tudja elérni, elérésükhöz szükség van további projektek megvalósítására, illetve külső feltételek teljesülésére is.

A **projekt cél** az az eredmény szinten jelentkező konkrét cél, amit a projekt megvalósításával közvetlenül el kívánunk érni. Minden projektnek csak egy konkrét célja lehet.

Az **eredmények** a projekt keretében végrehajtott tevékenységek „termékei” (outputok), amelyek a projekt megvalósítása során létrejönnek.

A **tevékenységek** azok a lépések, cselekvések, akciók, amelyeket az eredmények elérése érdekében meg kell tenni. A tevékenységeknek kapcsolódni kell az eredményekhez, vagyis egyértelműen össze kell kötni a tevékenységeket és az annak termékeként létrejövő eredményt.

### 3.1.4 Feltételezések/kockázatok értékelése

Egy projekt sikere gyakran nemcsak a projekt beavatkozásain múlik, hanem bizonyos külső tényezőkön illetve konkrét feltételezéseken is. A külső tényezők brainstorming, vagy egy kellően átgondolt SWOT analízis révén határozhatóak meg a logframe minden egyes szintjére vonatkozóan. A logframe logika alapján az egyes célok eléréséhez a projekt beavatkozásokon túl szükséges egyéb tényezőket az adott szint alatti sor feltételezései tartalmazzák.

#### Hogyan értelmezhetjük tehát e kapcsolatot a feltételezések és az egyes szintek között?

- Ha az előfeltételezések teljesülnek (pl. a telektulajdonosok vagy a lakosság hozzájárulása egy infrastrukturális beruházáshoz), akkor indulhatnak meg a projekt tevékenységei.
- Ha a tevékenységeket elvégezzük, és emellett az azonos szinten levő külső feltételek teljesülnek, akkor éri el a projekt a célját.
- Ha a projekt cél megvalósul, és az adott szintű külső feltételek is teljesülnek, akkor érhetjük el az átfogó stratégiai célokat.

A feltételezések meghatározását, leírását a kívánt helyzet formájában, vagyis pozitív módon kell megfogalmazni. A beírásra szánt előfeltevéseket egyesével mérlegeljük: tényleg rajtunk kívül álló tényezők-e? Nem tudnánk-e teljesülésüket új tevékenységekkel elősegíteni? Ha nem, és bekövetkezésük nem túl valószínű, nem túl kockázatos-e projektünk? Az előfeltevések gondos mérlegelése a reális tervezés egyik legfőbb garanciája.

### 3.1.5 Fenntarthatóságot biztosító tényezők

A fenntarthatóság minden projekt esetében rendkívül fontos tényező, hiszen valóban sikeresnek csak az a projekt mondható, melynek hatása még évek múltán is érezhető, emiatt a logframe-ben azokat a tényezőket is figyelembe kell venni, melyek ezt biztosítják. Az Unió értelmezése szerint egy projektről akkor mondható el, hogy fenntartható, ha azt követően is hasznokat/előnyöket kínál a kedvezményezetteknek, miután az adományozói segítségnyújtás fő része véget ért. Gyakran az önkormányzatok és az ágazatok nem számolnak a működtetési kiadásokkal, az intézmény fenntarthatóságával, nem számolnak a költségvetés teherviselő képességével. A költségvetést ez a kényszerhelyzetbe hozza, ami az elmúlt években járható útnak bizonyult. A költségvetés egyensúlyi követelményei azonban az elkövetkezendőkben erre nem fognak teret biztosítani. Ugyancsak következetesen végig kell gondolni az amortizációval, a pótlással, a beruházások fenntartásával kapcsolatos kiadások körét. Ennek fedezetét előre tervezni kell.

### 3.1.6 Objektíven mérhető teljesítés indikátorok (mutatószámok)

A logframe ezen oszlopában kerülnek meghatározásra a beavatkozási logikát leíró oszlopban meghatározott célok, eredmények elérésének mérésére szolgáló indikátorok.

- Az átfogó célok mérésére szolgáló indikátorok a **hatásindikátorok**,
- a konkrét cél mérésére szolgáló indikátorok az **eredmény indikátorok**, és
- a projekt eredményének mérését az **output indikátorok** teszik lehetővé.

A legelső sorban kerülnek feltüntetésre az **eszközök és erőforrások**. Az erőforrások közé a tervezett tevékenységek elvégzéséhez és a projekt irányításához szükséges emberi, anyagi és pénzügyi erőforrások tartoznak.

Az **objektíven ellenőrizhető** jelző azt jelenti, hogy az ugyanazon mutatót mérő különböző személyek ugyanazokat a mérési eredményeket kapják.

**A projekt nyomon követésének egyik alapvető feltétele az olyan objektíven ellenőrizhető mutatók kiválasztása és alkalmazása, melyek megmutatják, hogy a célokat sikerült-e teljesíteni.**

A mutatók különösen fontosak, hiszen ezek alapján kerülhet sor a megfelelő monitoring rendszer kidolgozására. **A mutató, más néven indikátor egy olyan szám, amelynek segítségével egy cél elérésének szintjét lehet szemléltetni.** A mutató mennyiségi információt nyújt, hogy segítse a beavatkozások szereplőinek kommunikációját, tárgyalásait és a döntéshozatalát. A mutató olyan elemeket számszerűsít, amelyek egy program nyomon követése során (monitoring) vagy értékelésében relevánsnak minősülnek.

**Az indikátorok típusai a projekt szintjeihez kapcsolódnak:**

- Forrás vagy input-mutatók,
- Kimenet vagy output-mutatók,
- Eredménymutatók (közvetlen, azonnal jelentkező „hatás”),
- Hatásmutatók (közvetlen és közvetett, jellemzően később jelentkező hatások).

A **forrás- vagy input-mutatók** a projekt költségvetésére vonatkoznak. Számszerűsítve rögzítik a projektet megvalósítók által igénybe veendő eszközöket, jellemzően pénzeszközöket.

A **kimenet** vagy **output-mutatók** a tevékenységekre vonatkoznak, mivel számszerűsítik a tevékenységek nyomán létrejövő közvetlen eredményeket. Ezek jellemzően fizikai elemeket mérnek (pl. megépített út hossza, képzések száma).

Az **eredménymutatók** a projekt azonnali és közvetlen hatásaira vonatkoznak. A közvetlen résztvevőket, illetve igénybevevőket érintő változásokról nyújtanak információt. Ezek egyaránt lehetnek fizikai mutatók (pl. az utazási idő csökkenése, vagy a kiképzett emberek száma), vagy pénzügyi mutatók (pl. a szállítási költségek csökkenése).

A **hatásmutatók** a projekt olyan következményeire utalnak, amelyek jellemzően közvetlenül és hosszabb időtávon jelentkeznek. A hatások bekövetkezése szinte kivétel nélkül a projekten kívül álló tényezőktől is függ (pl. munkahely-teremtés, profit-növekedés). Egy projekt hatásainak mindig illeszkednie kell az adott program /prioritás /intézkedés célkitűzéseivel, és ennek egyértelműen meg kell jelennie az indikátorok meghatározásakor.

**Az indikátorokkal kapcsolatos elvi követelményeket** a szakirodalom általában két kritériumrendszerben tömöríti, amelyeket a SMART és a QOTTP betűszavakkal illetnek.

A legközismertebb elvi követelményrendszer az úgynevezett SMART.

A **SMART kritériumrendszer** alkalmazása túlmutat a fejlesztési programokhoz kapcsolódó monitoring-tevékenységen, gyakorlatilag a bármely operatív folyamatban felhasználásra kerülő információval szemben fogalmaz meg elvárásokat. A betűszó többféleképpen is feloldható, az angol Specific, Measurable, Available / Achievable, Relevant / Reliable, Timely (Specifikus, Mérhető, Alkalmazható, Releváns, Tényszerű, Aktuális) szavak kezdőbetűiből áll össze. Ezek magyar megfelelői szerint az ideális indikátorok:

- **Specifikusak** (specific): vagyis arra és elsősorban arra a jellemzőre vonatkoznak, amelyhez hozzárendeljük őket, és az adott jellemzőről kellő mélységben és részletességgel szolgáltat információt. Az egyes célkitűzésekhez rendelt mutatók esetében a specifikusság azt jelenti, hogy az adott mutató valóban hiteles, és „zajtól mentes”, de ugyanakkor kellően részletes képet ad az adott célkitűzés megvalósulásáról.
- **Mérhetőek** (measurable): azon indikátorok gyakorlati felhasználhatósága, amelyekhez nem tudunk számértéket rendelni, csakély. A számszerűsítés, az indikátorok mérhető formában történő meghatározása így alapvető fontosságú.
- **Alkalmazhatóak, rendelkezésre állnak** (available/achievable): szintén egy rendkívül gyakorlatias szempont, hogy az adott indikátor értékére vonatkozó információhoz hozzá lehessen férni, létezzen, vagy létre lehessen hozni egy olyan információs rendszert, melyből az adott indikátorra vonatkozó információ kinyerhető. E kritérium nem csak elméletben kell hogy teljesüljön, hiszen a folyamatos adatgyűjtés megvalósíthatósága múlik ezen, így az indikátor meghatározásánál figyelembe kell venni azt is, hogy milyen költségekkel, erőfeszítésekkel lehet megszerezni az indikátorra vonatkozó értékeket; az információ megszerzésének ráfordításai arányban kell hogy álljanak az információ hasznosságával – vagyis nem szerencsés az az indikátor, amelynek értékét csak drága adatgyűjtési rendszerek segítségével tudjuk mérni.
- **Relevánsak** (relevant): az indikátoroknak a felhasználás szempontjából fontos és hasznos információt kell hordozniuk. A relevancia elsősorban azt jelenti, hogy a mutató közvetlenül kötődik ahhoz a célhoz, amelyet mérünk vele: egy-egy projekt vagy programintézkedés esetében számtalan olyan mutatót találunk, amely „elengedhetetlenül fontosnak” tűnik – ezek közül azonban elsősorban azokat kell kiválasztanunk, amelyek közvetlenül kapcsolódnak azokhoz a célokhoz, amelyeket az adott fejlesztési tevékenységhez megfogalmaztunk.
- **Tényszerűek, megbízhatóak** (reliable): a menedzsment csak annyiban támaszkodhat az indikátorokból származó információkra, amennyiben azok a tényleges állapotokat tükrözik. Az adatok hitelességével, megbízhatóságával kapcsolatos kételyek elfogadhatatlan mértékű kockázatot jelenthetnek egyprogram vagy projekt végrehajtása szempontjából.



- **Aktuálisak** (timely): az időhöz való viszony két szempontból is jelentős az indikátorok esetében. Egyrészt egyértelmű kell hogy legyen az az időpont vagy időhorizont, amire egy adott mutató vonatkozik: melyik hónapra, melyik évre szóló adatról van szó, egyes célértékeket milyen időtávon kívánunk megvalósítani, stb. Másrészt mind a tervezés, mind a végrehajtás optimalizálásához elengedhetetlen, hogy a leíró jellegű mutatók az időszerű, időben is valóságú állapotot ábrázolják.

Az információ frissessége természetesen igen különböző az egyes adattípusok esetében. A monitoring rendszer működésének megtervezésében praktikus előnyt jelent, ha legalább az idő függvényében jelentősen változó indikátorok esetében valamilyen formában a frissesség, időszerűség kritériuma konkrétan is definiálásra kerül. (Például közvetlenül vagy közvetve megszabható, hogy a monitoring bizottságok vagy más döntéshozó szervek döntései milyen régi információkra alapozódhatnak – természetesen a gyakorlatban ez csak akkor működhet, ha a döntéshozatalt kellően hatékony adatgyűjtő és -feldolgozó rendszer támogatja.)

- **A QQTTP kritériumrendszer** a SMART-nál specifikusabb, a fejlesztési tevékenységekhez jobban kötődő elvárásokat fogalmaz meg. Míg a SMART az információ minőségével általában foglalkozott, addig a QQTTP az indikátor, az információ tartalmával szemben támaszt követelményeket.

A QQTTP szintén a megfelelő angol szavak kezdőbetűiből áll össze; ezek szerint **az ideális indikátornak a következő kérdésekre kell választ adnia:**

- **Mennyit? – mennyiség** (Quantity): az indikátor által leírt jellemzőben bekövetkezett mennyiségi változás; például a megépült utak hossza kilométerben, a munkanélküliségi ráta csökkenése százalékpontban, vagy a felhasználásra került pénzügyi erőforrások forintban.
- **Mit? – minőség** (Quality): az indikátor által leírt jellemző pontos definiálása szükséges, tehát például a megépült utak rangja és minősége, a megszerzett szakképesítések egzakt besorolása stb.
- **Mikor? – idő** (Time): mely időszakban következett be a változás a leírt jellemzőben, illetve hogyan alakult az az idő függvényében.
- **Kinek? – célcsoport** (Target group): ahol ez értelmezhető, meg kell határozni a leírt jellemzőhöz kapcsolódó fejlesztések célcsoportjait.
- **Hol? – hely** (place): az indikátornak szintén be kell számolnia az adott jellemző térbeli, földrajzi elhelyezkedéséről (mely városokban, térségekben, régióban stb. következett be vagy értelmezhető a változás).

**A QQTTP kritériumrendszert úgy is felfoghatjuk, mint a SMART feltételek közül a specifikusság kibontását a fejlesztési programok kontextusában.** Fontos hozzátennünk, hogy mindkét követelményrendszert indikátorkészletekre ugyanúgy vagy talán még inkább célszerű alkalmazni, mint az egyes mutatókra. Ennek megfelelően egy indikátorrendszernek minden elemében SMART-nak kell lennie, a QQTTP feltételeknek azonban csak az egyes jellemzők, illetve a rendszer egésze szintjén kell teljesülnie; vagyis nem kell föltétlenül arra törekedni, hogy egyetlen mutatóba tömörítsük a QQTTP indikátoroktól megkövetelt valamennyi információt, amennyiben egy néhány mutatóból álló készlet sokkal hatékonyabb és átláthatóbb formában képes ennek eleget tenni.

**Az indikátorok elsődleges forrását a hivatalos statisztikák jelentik.** Magyarországon tehát legfőképp a Központi Statisztikai Hivatal, illetve egyes kormányzati intézmények – például munkaügyi központok –, hivatalos felmérések adatai szolgálnak kiindulási pontként. Amennyiben szükséges, ezek az adatok saját felmérések útján kiegészíthetők, noha ez a megoldás meglehetősen költséges.

### 3.1.7 Indikátorok forrása (ellenőrzési eszközök)

Az ellenőrzési eszközök tulajdonképpen azok az információforrások, amelyek révén a programvégrehajtás során a mutatókhoz tartozó tényadatokat a projekt-menedzsment illetve az értékelést végrehajtó személyek rendelkezésére bocsátják. A monitoring eszközök esetén rendkívül fontos, hogy szabályozásuk egyértelműen meghatározza, hogy kik biztosítják az információkat, illetve az, hogy milyen gyakorisággal történik az adatszolgáltatás.

### 3.1.8 Erőforrások és költségek

A projekt előkészítésekor nagy hangsúlyt kell fektetni a projekt által igényelt erőforrások és költségek pontos megbecslésére. Az erőforrások közé a tervezett tevékenységek elvégzéséhez és a projekt irányításához szükséges emberi, anyagi és pénzügyi erőforrások tartoznak. A minél pontosabb becslés érdekében részletesen meg kell határozni a tervezett tevékenységeket és az irányításhoz szükséges tevékenységeket.

### 3.1.9 Tevékenységek

A tevékenységek sorrendjének és összefüggéseinek meghatározása, a tevékenységek időtartamának megtervezése, mérföldkövek meghatározása és a felelősök kijelölése. A mérföldkő olyan belső mutató, amely már a végrehajtás során segíti az elért részeredmények mérését, valamint mutatja a döntéshozatal várható időpontjait. Ha elkészültünk, töltsük ki a mátrix alsó sorának első rubrikáját.

### 3.1.10 A logframe mátrix elkészítésének menete

A logframe mátrix oszlopainak és sorainak kitöltése meghatározott logikai sorrendben történik. Először az első oszlop kerül elkészítésre fentről lefelé haladva, így elkészül a stratégiából levezetve a projekt célrendszere, meghatározásra kerülnek a tevékenységek. Ezután a feltételezések kerülnek meghatározásra (4. oszlop) lentől felfelé haladva, kezdve az előfeltételezésekkel. Ezt követően az alsó sorból kiindulva vízszintesen haladva kitöltjük a hiányzó mezőket, először meghatározva az indikátorokat, majd azok forrását.

A beavatkozási logika Projekt leírás	Objektíven igazolható eredményességi mutatók	Az ellenőrzés forrásai és eszközei	Feltételezések (Külső tényezők)
Átfogó/távlati célok <b>1</b> ←	Hatás indikátorok <b>15</b>	<b>16</b>	
Projekt célja <b>2</b> ←	Cél indikátorok/ eredményindikátorok <b>13</b>	<b>14</b>	<b>8</b> HA 2 és 8 megvalósul, AKKOR a projekt hozzájárul 1 eléréséhez!
Várt eredmények <b>3</b> ←	Kimenet (output) indikátorok <b>11</b> HA 3 és 7 megvalósul, AKKOR 2 elérhető!	<b>12</b>	<b>7</b>
Tevékenységek <b>4</b> ←	Eszközök, források <b>9</b> HA 4 és 6 megvalósul, AKKOR 3 elérhető!	<b>10</b>	<b>6</b>
			<b>Előfeltételek</b> <b>5</b>

(A keretmátrix kitöltését segítő, részletes magyarázatot tartalmazó táblázatot lásd 1. sz. mellékletben.)

A projekttervezési technikák, mint a SWOT elemzés, a probléma-fa, cél-fa vagy a logikai keretmátrix csak eszközök, de hasznos eszközök a minél hatékonyabb, eredményesebb feladattervezés és –végrehajtás szolgálatában. Ugyanakkor nem csak saját munkánkat tehetik átláthatóbbá és sikeresebbé, hanem támogatóink, partnereink számára is meggyőzőbben, világosabban jelenítik meg céljainkat, tevékenységeinket. A fentiekben megismerkedhettünk négy projekttechnikai eszköz alapjaival, ezek alkalmazását azonban csak gyakorlati úton, minél több hasonló elemzés megismerésével és az eszközöknek a mindennapi munka során történő használatával lehet elsajátítani.

## 4 A projekt kidolgozását érintő szervezeti kérdések

Egy projekt megvalósítását függetlenül attól, hogy milyen pénzügyi forrásból kerül finanszírozásra, esetleg pályázatot kell-e benyújtani pénzügyi támogatásért, mindig gondos, szisztematikus tervezésnek kell megelőznie. A projektciklus ismertetésekor már bemutattuk, hogy bármilyen projektről legyen is szó, minden projekt életében ugyanazok a szakaszok, munkafolyamatok követik egymást. A projektek tervezésére is igaz ez. Beszéljünk akár egy kevésbé összetett humánerőforrás-fejlesztési projektről, vagy egy sokkal komplexebb, magasabb költségvetést, időt és tervezést igénylő infrastruktúra fejlesztési projektről, a tervezéskor alapvetően ugyanazokat a szempontokat kell figyelembe venni.

Az alábbi terveket minden projekt esetében el kell készíteni:

- Munkaterv
- Humánerőforrás-terv
- Pénzügyi terv

Ezeknek a terveknek egymással tökéletes összhangban kell lenniük, egyik a másik nélkül nem jöhet létre.

Nem állíthatunk össze egy pénzügyi tervet anélkül, hogy a költségeket tevékenységekhez rendelnénk, de a munkaterv is akkor állja meg igazán a helyét, ha a tevékenységek elvégzéséhez a megfelelő személyeket jelöljük ki.

Fenti terveken kívül egy projekt sikeres beindításához és működtetéséhez elengedhetetlen a projekt belső és külső kommunikációs tervének elkészítése is. A kommunikáció gondos tervezése korántsem fölösleges vagy lényegtelen feladat. A belső kommunikáció nagymértékben elősegíti, hogy a projektcsapat, illetve a projektben közvetlenül részt vevő szervezetek és személyek a naprakész információk birtokában minél aktívabban, kreatívabban vegyenek részt a projekt lebonyolításában. A külső kommunikáció sikere pedig döntő lehet például kiegészítő pénzügyi forrásokhoz jutásnál valamint a projekt által érintet célcsoportok tájékoztatásának hatékonysága szempontjából.

### 4.1 Megvalósítási ütemterv-munkaterv (Gantt-diagramm)

A megvalósítási ütemterv, más néven munkaterv szerepe a projekt céljainak eléréséhez szükséges tevékenységek meghatározása és ütemezése. A megvalósítási ütemterv egy olyan tevékenységek és események sorából álló kapcsolatrendszer jelent, amelyben egyértelművé válik a feladatok időbeli és funkcionális egymásutániséga. Az egyes tevékenységekhez célszerű azonnal hozzárendelni a megvalósításért felelős személyeket, mert ezáltal biztosítható a felelősségi körök vitán felül álló egyértelműsége a projekt megvalósítása során.

#### 4.1.1 Az ütemterv kidolgozása az alábbi előnyökkel jár:

- Jól mutatja a feladatok, munkaegységek és projektfázisok közti összefüggéseket.
- Követhetővé teszi az egymással párhuzamosan folyó feladatokat.
- Elősegíti az erőforrások tervezését, pl. hogy az egyes feladatokért felelős személyeknek mely időpontban kell rendelkezésre állniuk.
- Egyértelműen megmutatja a felelősségi viszonyokat, vagyis hogy melyik feladat mely személy(ek) felelőssége alá tartozik.
- Elősegíti azoknak a kritikus tevékenységeknek a beazonosítását, melyek elhalasztásával a projekt befejezési ideje is halasztódni fog.
- Elősegíti azoknak a tevékenységeknek a beazonosítását, amelyek csúsztatása nem befolyásolja a projekt befejezését és a források időleges átcsoportosítását is lehetővé teszi.
- A segítségével tervezhető az egyes projektfázisokra és feladatokra szánt optimális időkeret, annak érdekében, hogy a projektet időben be lehessen fejezni.
- Behatárolja a projekt várható befejezési idejét.
- Elősegíti a projektet megvalósító különböző szervezeti egységek közti zökkenőmentes kommunikációt.
- Egységes keretet biztosít a projekt nyomon követéséhez és ellenőrzéséhez.

#### 4.1.2 Projektszakaszok- „mérőkövek”

A tevékenységi terv felvázolásakor a projektben folyó tevékenységeket célszerű szakaszokra (munkacsomagokra) bontani, mely szakaszok vége egyben a projekt megvalósításának főbb ellenőrzési pontjaiként, „mérőköveiként” is szolgálnak. Ilyen szakaszok lehetnek például: a projektben szerepet vállaló intézmények feladatainak tisztázása, a kiosztott feladatok elvégzése, az eredmények összegzése, a megszerzett tapasztalatok és elért eredmények széleskörű terjesztése. Az itt felsorolt példák a projektek menedzsment szempontok szerinti szakaszokra bontását mutatják.

Lehetséges azonban a projektek speciális munkaszakaszokénti, ún. technikai fázisokra bontása is (pl. egymásra épülő kutatási folyamatok esetében). A menedzsment és technikai fázisok kombinálhatók is.

#### 4.1.3 A munkaterv elkészítésének optimális sorrendje:

1. A célok eléréséhez szükséges tevékenységek meghatározása,
2. Kulcsfeladatok kijelölése, majd azok rész - feladatokra bontása,
3. Az egyes tevékenységek időbeli és logikai kapcsolódásainak megállapítása,
4. Projektszakaszok és munkacsomagok kijelölése,
5. Az egyes tevékenységek elvégzéséhez szükséges időtartam meghatározása,
6. Az egyes tevékenységek elvégzéséhez szükséges szakértelem meghatározása,
7. Felelősök kijelölése.

A projektek megvalósítása során fontos szereppel bír a **projekttevékenység folyamatos nyomon követése és értékelése**. Az értékelést a projekttevékenységek szerves részeként a projekt munka egészére ki kell terjeszteni és mind az egyes feladatok befejezését követően, mind a projekt szakaszok lezárásakor el kell végezni. Minden **munkaszakasz végén meg kell vizsgálni, hogy az adott fázisra kitűzött tevékenységek milyen mértékben valósultak meg** (a valós helyzet viszonyítása a tervezetthez), az esetleges elmaradásoknak mi volt az oka, ezeket a későbbiekben hogy lehet kiküszöbölni, és meg kell hozni a döntést arról, hogy a projekt megvalósítása továbbléphet-e a következő szakaszba.

Értékelni azonban csak úgy lehet, ha előre rögzített mutatókkal rendelkezünk, más szóval, ha van mihez viszonyítanunk. Ezért már a projekt előkészítésekor érdemes olyan **egységes értékelési szempontrendszert, sikerkritériumokat és egységes értékelési módszereket kidolgozni**, amelyek viszonyítási alapot biztosítanak az értékeléshez.

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

#### 4.1.4 Gantt – diagram

Az ütemtervezés legelterjedtebb módszertani eszköze az ún. Gantt-diagram. Ez a diagram a projekt időtervében foglalt tevékenységeket egy-egy sorral jeleníti meg a tervben, olyan módon, hogy a **sorok hossza arányos a reprezentált tevékenység teljesítési idejével.**

Elkészítése 4 lépésből áll:

1. A tevékenységek definiálása
2. A tevékenységek logikai sorrendjének, egymásra épülésének meghatározása
3. A tevékenységek időtartamának meghatározása
4. A Gantt-diagram összeállítása

A Gantt –diagramban a **tevékenységek egymás alatti helyzete is időbeliséget jelez**, mivel az elhelyezkedés jelzi a tevékenységek egymástól való függőségét:

- **átfedéssel kapcsolódás:** az előző tevékenységet nem kell befejezni ahhoz, hogy a következő megkezdhető legyen.
- **negatív átfedés:** késleltetést jelez.

A módszer alkalmazásának további előnye, hogy az ún. függőségi nyilakkal a **függőségi kapcsolat is megjeleníthető az ábrán.**

A Gantt-diagram segítségével a projekt haladása jól nyomon követhető, azonban a módszer jelentős hátránya, hogy bonyolult, sok tevékenységből álló és nagyszámú logikai kapcsolatot tartalmazó projektek esetében már átláthatatlanná válik.

## 4.2 A humánerőforrás-terv – projektcsapat – projektirányító egység

A projektek kidolgozásának másik alapvető feltétele az egyes feladatokért felelős személyek kiválasztása, vagyis a projektcsapat felépítése. A jól megválasztott projektcsapat a projektek sikeres megvalósításának záloga.

A projektben dolgozó személyek kiválasztásánál a projekt zökkenőmentes megvalósításához szükséges készségeken (szakmai kompetenciák, tapasztalatok, stb.) túl a sikeres és hatékony együttműködést biztosító személyiségjegyeket (együttműködési készség, motiváltság, stb.) is meg kell vizsgálni. A csapattagoknak képesnek kell lenniük együtt egy olyan motiváló környezet kialakítására, amelyben mindannyian a leghatékonyabb munkát tudják végezni. Nagyobb projektek esetében, ahol a projektcsapat sok emberből áll, érdemes a munka megkezdése előtt csapatépítő tréninget tartani, ahol a csapattagok játékos formában oldhatnak meg valóság közeli helyzeteket.

**A csapatban jó, ha megvannak az alábbi szerepek:**

- a motivátor – a csapatszellem fenntartója
- a precíz – a határidők felelőse
- a gyakorlatias – a problémák megoldásában játszik szerepet
- a kritikus – a csoport lelkiismerete
- az adminisztrátor – aki a projekttel kapcsolatos ügyintéztést végzi.

Az egyes szerepeken túl minden csapatagnak rendelkezni kell az alábbi tulajdonságokkal:

- magas szintű szakmai tudás,
- problémamegoldó készség,
- célorientáltság,
- magabiztosság.

A projektcsoport kialakításakor törekedni kell arra, hogy a projektben felmerülő összes kérdésnek legyen szakértője. A feladatok felosztásánál egyértelmű felelősségi körök kijelölésére kell törekedni, mert csak ebben az esetben biztosítható az emberi erőforrások optimális allokációja, vagyis hogy minden feladatnak legyen felelőse, és minden feladatnak csak annyi felelőse legyen, amennyi feltétlenül szükséges. A jól tervezett feladatmegosztással elérhető, hogy se több, se kevesebb ember ne foglalkozzon a projekttel, mint amennyi szükséges.

A projektcsoport tagjai gyakran nem főállásban dolgoznak a projekten, hanem azt a napi munkájuk mellett végzik. Fontos, hogy ezzel a projekten dolgozók mindegyike tisztában legyen, és ennek megfelelően úgy osszák be idejüket, hogy a napi munka és a projekten végzett tevékenységek ne menjenek egymás rovására.

**A humánerőforrás-tervezés első lépése a megvalósításban résztvevő szakértők kiválasztása.** Ennek során a projekt egyes feladatai által megszabott követelmények fényében kell kiválasztanunk azokat a személyeket, akik az egyes feladatok ellátására képesek.

A szakemberek közötti egyik **alapvető különbségtétel** a személyek generalistákra és specialistákra való felosztása. Ennek függvényében ugyanis más lehet az egyes szakértők projektben betöltött szerepe.

#### A specialista:

- egy területet nagyon mélyen ismer,
- a saját területén jó válaszai vannak.

#### A generalista:

- sok területen van tudása, de nem mély,
- érti a területek közti összefüggéseket,
- jó kérdéseket tud feltenni bármely területen.

A szűkösen rendelkezésre álló források optimális kihasználása a sikeres és hatékony projektvégrehajtás kulcseleme.

Az eredményes projektmegvalósítás feltétele **a projekt irányító egység létrehozása.**

Nem csak a növekvő pályázati kihívások, hanem a forrásszerzés és forrásfelhasználás korszerű módszerei is szükségessé teszik azt, hogy a projektek kialakítására és megvalósítására az ad hoc összeálló csapatokon, vagy az egy-egy személyre ráoktrojált feladatmegoldásokon túl olyan projektirányító egységek jöjjenek létre, amelyek:

- egyrészt képesek a sokrétű feladatkör hatékony szakmai ellátására egy adott projekt esetében,
- másrészt képesek arra, hogy megszerzett tapasztalataikat továbbvigyék más, további projektek előkészítésére, menedzselésére.

Ez a konstrukció csak első pillanatra tűnik „luxusnak”, ismerte az önkormányzatok, polgármesteri hivatalok leterheltségét, hagyományos (és kötelező) feladatait. A jövő szempontjából feltétlenül hatékonyságnövelést, áttekinthető felelősségi viszonyokat és összességében nagyon fejlesztési hozadékot jelent.

#### 4.2.1 A projektirányító egység lehetséges típusai

- **A polgármesteri hivatal szervezeti keretei között működő egység**  
Ekkor a projektirányító egység vezetője és munkatársai köztisztviselőként, vagy közalkalmazottként látják el feladataikat.

##### Előnye:

- A projektet érintő döntés előkészítésben, döntéshozatalban és közvetlen információáramlásban való aktív részvétel.

- A kedvezményezett (önkormányzat, polgármesteri hivatal) naprakész információval rendelkezik a projekt előrehaladásáról.
- Közvetlen kapcsolat alakítható ki és tartható fenn a hivatal más egységeivel a gördülékeny menedzsment érdekében (pl. pénzügyi vonulat).
- A projekt szempontjából előnyösen hasznosíthatók a hivatal kapcsolatrendszere (kommunikáció, PR, engedélyezési eljárások, stb.).
- A megszerzett tapasztalatok visszaforgathatók más projektekbe, ill. egy projektirányító egység adott esetben több projekt menedzsmentjét is elláthatja.

#### **Hátránya:**

- A hivatal belső szervezeti – működési rendje nehezítheti a menedzseléshez szükséges gyors döntéshozatali folyamatokat.
- Jól képzett és ambiciózus menedzsment csapat számára nehéz megteremteni a megfelelő érdekeltséget.

#### • **Külső projektirányító szervezet**

Gyakori megoldás, hogy a projekt, vagy projektek megvalósítására **önálló társaságot hoznak létre**. Ez jellemzően a kedvezményezettek által alapított kht. ill. a jelenlegi törvényi szabályozás mellett kft. lehet.

Ugyancsak a külső megvalósítás formációja az, ha a kedvezményezett **saját intézményét, cégét bizza meg** a megvalósítással.

Leglazább kapcsolatot az jelent, ha **független vállalkozót** bíz meg az önkormányzat (esetleg teljes körű feladatellátásra, pályázatkészítésre és siker esetén megvalósításra). Mindhárom megoldás esetén szerződéses jogviszonyt kell létesíteni, az elvégzendő feladatokat és kötelezettségeket kölcsönösen, pontosan meg kell határozni.

#### **Előnye:**

- A projektirányító egység csak az adott projektre koncentrálja a tevékenységét.
- A magas szintű menedzsment munkához kapcsolódó érdekeltség megteremthető.
- Speciális szakmai ismeretek biztosíthatók.

#### **Hátránya:**

- Nehezen teremthető meg közvetlen kapcsolat a kedvezményezett és a projektirányító között. Ez rontja a kedvezményezett érdekérvényesítő lehetőségét.
- A projektirányító kívül esik a hivatal mindennapi információ áramlásán, távolabb van a döntések előkészítésétől, ez rontja az időbeli és szakmai hatékonyságot.
- A kedvezményezett nem rendelkezik naprakész információval a projekt megvalósításáról.
- A kedvezményezett pénzügyi és szakmai kockázata megnő.

Kockázatot jelenthet, hogy a kiszervezés gyakran a leendő beruházás működtetésére is kiterjed, ezzel vonzzák be a befektetőket. Tisztában kell lenni ez esetben a közbeszerzési uniós követelményekkel. **Az önkormányzat tulajdonában álló szervezet esetében a működtetés kiadható közbeszerzés nélkül, egyéb esetben a megvalósítás után pályázatot kell kiírni.**

#### • **A külső és belső megoldás kombinációja**

A gyakorlatban minden projekt esetében szükséges megvizsgálni azt, hogy mi lehet a leghatékonyabb megoldás. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a jövő szempontjából mindenképpen célszerű létrehozni egy ún. „belső” projektirányító egységet és ehhez szükség esetén, projektenként változóan hozzákapcsolni a szükséges szakértelmet.

## 4.2.2 A projektirányító egység javasolt személyi összetétele

A projektirányító egység személyi összetételénél a legfontosabb feladatokból kell kiindulni. Rögzítsük először azt, hogy mely feladatcsoportok igényelnek feltétlenül önálló munkatársat.

### Projektmenedzser

Egy személyben felelős a projekt előrehaladásáért, végrehajtásáért. Aláírási, kötelezettségvállalási jogkörét pontosan szabályozni kell. Célszerű olyan személyt választani erre a feladatra, aki a projekt témájában átfogó tapasztalattal rendelkezik, átlátja a projekt szakmai, technikai, pénzügyi folyamatait. Szükséges az, hogy képes legyen a menedzsmenthez kapcsolódó munkatársak motiválására, irányítására, ellenőrzésére. Fontos, hogy a projekt külső kontextusában érvényesíteni tudja a kedvezményezett érdekeit, lássa el a projekt külső képviselőjét. A projekt teljes időszakára hangsúlyos feladata a monitoring, a munkák teljesítésének nyomon követése és igazolása, a szerződő felek munkájának ellenőrzése. Felelősséget visel a projekt egészére vonatkozóan a jogszabályok betartásáért.

### Szakmai menedzser(ek)

A projektek összetettségének függvényében van szükség szakmai menedzserre, ill. menedzserekre. Ez az a terület, ahol az állandó teamben feltétlenül kell egy – a projektben folyamatosan dolgozó - szakmenedzser, de szükségszerűen egyes projektrészekre, speciális feladatokra adott időtartamra célszerű specialistákat is bevonni.

A legalapvetőbb elhatárolás a projektek jellegétől függően **a beruházási, ill. a nem beruházási jellegű (intézményfejlesztési, képzési, foglalkoztatási, stb.) humán projekt rész.** E tekintetben feltétlenül meg kell különböztetni a szakmenedzsereket. Összetett projekt esetén alapszükséglet az, hogy legalább egy beruházási és egy humán típusú menedzsert vonjunk be a megvalósításba.

A szakmai hozzáértésen túl – tekintettel arra, hogy ők lesznek közvetlen kapcsolatban a projekt megvalósításában közreműködő vállalkozókkal, szervezetekkel -, nagyon fontos, hogy

- rendelkezzenek legalább alapfokú közbeszerzési ismeretekkel,
- az építési vállalkozókkal, szállítókkal, szolgáltatásokat végző cégekkel képesek legyenek megfelelő kommunikációra és
- a kedvezményezett érdekeinek érvényesítésére.

### Pénzügyi menedzser

A források összehangolásának biztosítása (különösen több kedvezményezett esetén) a projekt sikeressége szempontjából kardinális feladat. Nagyon fontos eloszlatni azt a hitet, hogy az önkormányzati pénzügyekkel foglalkozó kollégák egyéb feladataik mellett könnyedén elláthatják ezt a feladatot. Tudatosítani kell, hogy ez egy jelentős, az általános pénzügyi folyamatoktól részben önálló feladat, melynek ellátását meg kell különböztetni a „napi” pénzügyi feladatoktól még akkor is, ha nincs mód külön egy személyt alkalmazni ezen feladat ellátására.

A pénzügyi menedzser **feladatkörébe tartozik** a projekttel kapcsolatos közbeszerzések és szerződéskötések pénzügyi előkészítése, a költségvetési és közbeszerzési terv összeállítása a team adatszolgáltatási alapján, a szerződések pénzügyi teljesülésének ellenőrzése, pénzügyi jelentések készítése, kapcsolattartás a finanszírozásban közreműködőkkel, számlák befogadása, ellenőrzése és a kifizetés nyomon követése, a támogatások lehívása, pénzügyi nyilvántartás vezetése, dokumentáció kezelése, ellenőrzési nyomvonal készítése, pénzügyi információszolgáltatás.

### Menedzserasszisztens, dokumentátor

A korábbi magyar tapasztalatokhoz mérten újszerű az a követelmény, ahogy az Európai Unió támogatásával magvalósuló projekteket dokumentálni kell. Ez, és a menedzser szemléletű projektmódosítás felerősíti a projekt asszisztencia fontosságát. Nagyon fontos, hogy ezt a tevékenység csomagot ne becsüljük alá, mert nem megfelelő szintű ellátása a projekt előrehaladásával rendkívül megnehezíti a teljes áttekinthetőséget és a nyomon követést, valamint szélső esetben, negatív ellenőrzési jelentések következményeként a támogatás visszafizetéséhez vezethet.



A legfontosabb feladatok az alábbiak: a projekt teljes információs anyagának dokumentálása, iktatás, folyamatos információs szolgáltatás háttérének megteremtése, együttműködés a projekt-szervezet munkatársaival, szerződések és adminisztratív kötelezettségek teljesülésének nyomon követése, monitoring jelentések előkészítése, a projektmenedzser munkájához szükséges asszisztencia ellátása.

A továbbiakban a projekt jellegétől függően szükség lehet még **információs ill. PR munkatársára, közbeszerzési szakértőre, stb.** Mindezekről a projekt jellegének ismeretében és az erőforrásaink függvényében hozhatunk döntést.

Általános követelményként szükséges megfogalmazni az **idegen nyelv ismeretének szükségességét**. Bár a csatlakozást követően szerencsére magyar a projektek hivatalos nyelve, bár a csatlakozás előtti döntésüknél még angol, várható azonban, hogy az ellenőrzések során, ill. a partnerkapcsolatok építésénél elengedhetetlen továbbra is a elengedhetetlen lesz a nyelvismeret. Erre a szempontra a team összeállításánál figyelemmel kell lenni.

Ugyancsak alapkövetelmény a projektirányító szervezet működésével kapcsolatban a **helyettesítések rendszerének kialakítása**.

A menedzsment team kialakításával kapcsolatban fontos, figyelembe veendő szempont az, hogy **az EU támogatással megvalósuló projektek zöménél mód van már a pályázati fázisban beépíteni a projekt támogatott költségei közé a projektmenedzsment költségeit**. Ez a tény újabb érv amellet, hogy erre a területre hangsúlyt fektessünk és megteremtsük a megfelelő személyi feltételeket.

### 4.3 Kommunikációs terv

A sokszereplős, akár nemzetközi együttműködésben megvalósuló projektek koordinációja komoly feladatot jelent, mert a partnerek összefogásának lehetősége, a kommunikációs módok viszonylag korlátozott formában állnak rendelkezésre. Ezért nagyon fontos, hogy a projekt előkészítése során a lehető legtöbb részletet konkretizáljanak az együttműködő felek (pl. a partnerek által elvégzendő feladatok és azok határideje, jelentések szempontjai és azok határideje, találkozók időpontja, értékelési szempontok, stb.) annak érdekében, hogy a projekt megvalósítása során – folyamatos kommunikáción, az információk rendszeres átadásán keresztül – zökkenőmentessé tegyék a projekt előrehaladását.

Minden partnerintézmény részéről szükséges egy olyan személy kijelölése, aki a projekt megvalósítása során kapcsolattartó szereppel bír, képbén van a projekt ügyeit illetően, és képviselni tudja intézményét a nemzetközi munkakörnyezetben.

A projekt sikeres lebonyolítása során egyaránt fontos a projekten belüli és a projekt és környezete közti jól működő kommunikáció. A folyamatos információátadásnak számos módszere van, példaképpen felsorolunk néhányat.

#### 4.3.1 Belső kommunikáció:

A szervezet egésze maga is a belső kommunikáció színtere. A projekt sikeres megvalósítása gyakran a zavartalan kommunikáció múlik. A belső kommunikáció célja, hogy a projekt-csoporton belül az információáramlás folyamatos és zökkenőmentes legyen. Ennek felelőseit a humán erőforrás tervben lehet rögzíteni.

Lehetséges módszerek

- a) rendszeres projekt értekezletek
- b) belső jelentések írása

Belső kommunikációnak tekinthető a szervezeten belüli kommunikáció is, amelynek kézben tartására érdemes a projekt-team egyik tagját kijelölni. A hatékony belső kommunikáció hozzájárul, hogy

- a projekten közvetlenül nem dolgozó munkatársak támogatása is megnyerhető,
- növeli az összetartozás érzését a szervezeten belül
- ösztönözhet más kollégákat a projektmunkára.

Hogyan kommunikáljunk a szervezeten belül?

- a) prezentációk tartásával
- b) tájékoztató anyagok rendszeres szétküldésével, amelyekben tömören összefoglaljuk a projekt eseményeit/eredményeit

#### 4.3.2 Külső kommunikáció:

A külső kommunikáció célja, hogy a projekt céljáról, tartalmáról és eredményeiről a külvilág is értesüljön. Ez az ismertség további erkölcsi és anyagi támogatás és új projekt-lehetőségek forrása lehet.

Eszközei:

- sajtó- és médiakapcsolatok építése
- honlap készítése
- más honlapokon történő megjelenítés/kapcsolódás más honlapokon
- szakmai kapcsolatépítés (pl. konferenciákon való részvétel)
- szakmai publikációk megjelentetése
- köszönő levelek kiküldése

#### 4.3.3 A kommunikációval kapcsolatos praktikus tanácsok:

- **Projektcsoporton belül leghatékonyabbak a rendszeres találkozók.** A projekt jellegétől függően érdemes heti/kétheti, illetve havi megbeszéléseket tartani, ahol alkalom nyílik arra, hogy mindenki beszámoljon az általa elvégzett feladatokról, és közösen megbeszélhessék a következő találkozóiig felmerülő feladatokat. Minél gyakrabban tartunk megbeszéléseket, annál hamarabb derül fény az esetleges problémákra, és hamarabb tudjuk megoldani azokat.
- Az egyes **projektszakaszok lezárásakor** nagyon hasznosak az adott projektszakaszok **értékelésére rendezett találkozók**, ahol a projektcsoport tagjain kívül az adott szakaszban résztvevő, illetve érdekelt minden fél részt vehet. A megbeszélés során sor kerül a lezárt szakaszban elvégzett tevékenységek értékelésére, az eredmények összegzésére, a tapasztalatok levonására, annak azonosítására, hogy a tervezettekhez képest hogy áll a projekt. Itt kerül sor annak eldöntésére is, hogy tovább lehet-e lépni a következő projektszakaszba, illetve szükség van-e módosításokra az időtervet, feladatokat illetve a költségvetést illetően.
- A partnerszervezetekkel **partnertalálkozók** keretében vitathatjuk meg a projektben felmerülő feladatokat, változásokat. A projekt kezdetén érdemes egy projektindító találkozót szervezni, ahol a projektben érintett összes fél részvételével kerülhet sor a projekt tényleges megvalósítási lépéseinek tisztázására, a feladatok véglegesítésére és az aktuális teendők megbeszélésére. A partnertalálkozók szervezését általában mindig más-más partner vállalja magára, így a szervezési munka egyenlően oszlik meg a partnerek között.
- A projekt végén **záró találkozó** keretében értékelhetjük a projekt legfontosabb tapasztalatait és az elért eredményeket. A záró találkozóra a projektben résztvevő feleken kívül meghívhatjuk az elért eredményekben érdekelt partnerszervezeteket és a média képviselőit, ezzel biztosítva a projekt számára a nyilvánosságot, az eredmények széleskörű terjesztését.
- A kommunikáció szintén hatékony módszere a **rendszeres időközönkénti jelentések** készítése és annak eljuttatása a koordináló intézmény vezetőihez, partnerekhez, érdekelt felekhez. Fontos, hogy az egymással személyesen ritkábban találkozó partnerek előre egyeztetett szempontok szerint elkészített jelentések formájában tájékoztassák egymást az általuk elvégzett feladatokról.

- A támogatást nyújtó szervezeteket szintén **beszámoló**k formájában szükséges tájékoztatni a projekt előrehaladásáról. A pályázatok a beszámolóhoz kötve utalják a projektre megítélt támogatás részleteit, így számukra a tartalmi beszámolókon túl pénzügyi beszámolókat is be kell nyújtanunk. Azt, hogy a beszámolókat milyen időközönként és milyen formában küldjük meg a támogatóknak, azt a támogató szabja meg.
- Végül, de nem utolsósorban **fontos, hogy kapcsolatot tartsunk a projektben nem résztvevő, de szakmai okoknál fogva érdekelt szervezetekkel.** A projekt szakmai lebonyolításához értékes tanácsokkal szolgálhatnak, és az eredmények használói, terjesztői lehetnek. Őket akár szakmai fórumok keretében, akár szakmai kiadványok segítségével tájékoztathatjuk a projekt előrehaladásáról és eredményeiről.

Mivel a fentiekben felsorolt tevékenységeknek szintén lehetnek költség-, illetve egyéb erőforrásbeli vonzatai, ezeket a tevékenységeket is előre meg kell tervezni, és úgy a megvalósítási ütemtervben, mint a pénzügyi-, valamint a humán erőforrás tervben meg kell jeleníteni.

A projektszervezet létrehozásának és elszámolásának további kérdéseiről a *10. számú melléklet* ad tájékoztatást.



## V. fejezet

# A projektek pénzügyi feltételei<sup>1</sup>

A projektmenedzsment tárgykörében kiemelt fontossága van a pénzügyi feltételek biztosításának. Mégis, érzékelhető bizonyos távolságtartás ezzel a témával kapcsolatban, a vonatkozó tananyagok általában csak érintőlegesen foglalkoznak vele. Az általános vélekedés az, hogy ez „szakma”, ezzel a „pénzügyesnek” kell foglalkozni. E megállapításnak az első fele igaz ugyan, de rendkívül fontos az, hogy mindenki, aki a projektek kialakításával, menedzsmentjével foglalkozik, birtokában legyen a pénzügyekre vonatkozó nagyvonalú áttekintésnek:

- egyrészt a lehetséges pénzügyi források,
- másrészt a pénzügyi, finanszírozási terv vonatkozásában.

Ha nem így történik, akkor a „pénzügyes” egymaga tehetetlen, a projekt megvalósítása rendkívül kockázatosá válik.

Az önkormányzatok projekttervezésénél alapfeltétel a lehetséges pénzügyi források számbavétele.

### 1 Az önkormányzatok lehetséges pénzügyi forrásai

A projektek tervezése során előnyös az, ha felmérünk minden olyan lehetőséget, amely hozzásegíthet bennünket az optimális – és lehetséges – forrásösszetétel kialakításához. Ehhez szükséges számba vennünk a magyar, valamint az EU tagság kapcsán elérhető forrásainkat.

Az alább megrajzolt áttekintésben nem térünk ki részletesen az I. ill. a II. Nemzeti Fejlesztési Tervből származó forrásokra, mert ezek részletes ismerete más tananyagok tárgya, ill. a II. Nemzeti Fejlesztési Terv a tananyag véglegesítése idején még formálódik. Végleges információk várhatóan 2006. utolsó negyedévben fognak rendelkezésre állni.

A későbbiek szempontjából rendkívül fontos, hogy a hallgatók ezt nyomon kövessék és megszerezzék a számukra szüksége pályázati információkat a 2007-2013-as időszak vonatkozásában. Javasolt, hogy a tárgyalási folyamatot, majd az elfogadott II. Nemzeti Fejlesztési Tervet is kísérvék figyelemmel a [www.nfh.hu](http://www.nfh.hu) honlapon. Nézzük tehát most azokat a forrásokat, amelyek nem a II. Nemzeti Fejlesztési Terv intézményrendszerén keresztül, hanem attól függetlenül állnak a települések (önkormányzatok) rendelkezésére!

<sup>1</sup> A szerkesztő köszönettel vette Puxler Eszter tárgyhoz kapcsolódó, a projektek pénzügyi feltételeiről szóló tanulmányát, melyet az 5. sz. fejezethez felhasználta.

## 1.1 Az önkormányzati alrendszer saját forrásai

Az Ötv. meghatározása alapján a **saját bevételek** közé tartoznak az alábbiak:

a.) A törvényben rögzített módon a települési önkormányzatok által megállapított és kivett **helyi adók**. Ezek alapján az építményadó, telekadó, kommunális adók, idegenforgalmi adók, helyi iparüzési adó tartozhat ebbe a bevételi körbe.

A helyi adók legfontosabb sajátosságai az alábbiak:

- az önkormányzat saját maga dönt bevezetésükről, melyről rendeletet alkot;
- a helyi adókról szóló törvény az egyes adónemek maximumát határozza meg, ettől lefelé az önkormányzat eltérhet;
- egy adótárgyra csak egyféle adó vethető ki;
- a vagyoni típusú adók esetében az adó egységesen (vagy tételesen, vagy korigált forgalmi érték alapján) kell megállapítani;
- a helyi adóbevétel felhasználásáról az önkormányzat az éves költségvetésében szabadon rendelkezik.

A helyi adók alapvető jellemzői az alábbiak (Vígvári (2005) után):

Adónem	Adóalany	Az adó tárgya	Adóalap
Építményadó	Az adóév (naptári év) első napján az ingatlan tulajdonosa	Kül- és belterületi építmények	Hasznos alapterület, vagy korigált forgalmi érték
Telekadó	Az adóév (naptári év) első napján az ingatlan tulajdonosa	Belterületi beépítetlen földrész	terület ( $m_2$ -ben) vagy korigált forgalmi érték
Vállalkozók kommunális adója	Az önkormányzat területén telephellyel rendelkező vállalkozó	vállalkozási tevékenység	alkalmazottak korigált statisztikai létszáma
Magánszemélyek kommunális adója	Az adóév (naptári év) első napján az ingatlan tulajdonosa, illetve bérlője	Kül- és belterületi építmények	Konkrét adótárgyanként
Idegenforgalmi adó	Üdülő magánszemély	Üdülés	Vendégéjszakák száma, vagy szállásdíj
Helyi iparüzési adó	Az önkormányzat területén telephellyel rendelkező vállalkozó	vállalkozási tevékenység (akár ideiglenes jellegű is)	Korigált árbevétel

b.) A saját tevékenységből, vállalkozásból és az önkormányzati vagyon hozadékából származó **nyereség, osztalék kamat és bérleti díj**.

Ide tartozik a közterület-használati díj, az intézményi térítési díjak, a különféle befektetések (részvények, értékpapírok, gazdasági társaságban lévő üzletrészek) hozadéka (azaz közgazdasági szempontból az ún. tőkejövedelmek).

c.) **Az illetékek** a külön törvényben meghatározottak szerint.

Illetékbevételekre csak a megyei önkormányzat és a megyei jogú városok jogosultak. A megosztás módjáról az éves **költségvetési törvény dönt**.

**d.) Az átvett pénzeszközök.**

Ide sorolandók mind az **államháztartás más alrendszereitől, valamint az államháztartáson kívüli szereplőktől** működésre, illetve felhalmozási célra átvett pénzeszközök. Tipikus példa az egészségügyi alapellátás finanszírozására a TB-től átvett pénzek.

Megkülönböztetünk államháztartáson belüli, államháztartáson kívüli (pl. vállalkozástól származó); továbbá fejlesztési célú, illetve működési célú pénzeszköztvételt.

e.) Az önkormányzat területén kiszabott és onnan befolyt **környezetvédelmi és műemlékvédelmi bírság külön jogszabályban megállapított hányada.**

f.) Az önkormányzatot megillető **vadászati jog haszonbérbe adásából származó bevétel.**

g.) A helyi önkormányzat **egyéb** bevételei. Ide sorolható pl. a vállalkozási tevékenység bevétele.

**1.2 A központi költségvetéssel kapcsolatos források**

Ezen bevételi körbe tartozik az Országgyűlés által külön törvényben **átengedett központi adók** közül:

- a) a magánszemélyek jövedelemadójának meghatározott része, valamint**
- b) az egyéb megosztott adók.**

A megosztás módja, mértéke rendszerint az éves költségvetési törvényben kerül meghatározásra.

Továbbá működési forrást jelent, hogy az Országgyűlés **normatív költségvetési hozzájárulást** állapít meg a települések lakosságszámával, egyes korcsoportokkal, intézményi ellátottakkal arányosan és egyéb mutatók alapján.

A központi költségvetésben meghatározott összeg felhasználásra vonatkozó köttetés nélkül - az önkormányzatnál felmerülő személyi jellegű juttatásokat és egyéb kifizetéseket terhelő levonások, járulékok teljesítését és elszámolását követően -, közvetlenül megilleti a helyi önkormányzatokat, illetőleg a törvény által meghatározott körben a feladatot ellátó önkormányzatot.

A normatív állami támogatások összege a költségvetési év során nem mérsékelhető.

A normatívák típusaik alapján: szabadon felhasználhatók, illetve szigorú felhasználási és elszámolási köttetésigél bíró, ún. köttött felhasználású normatívák.

Önállósága és működőképessége védelme érdekében **kiegészítő állami támogatás** illeti meg az önhibáján kívül hátrányos helyzetben levő települési önkormányzatot. A támogatás feltételéről és mértékéről az Országgyűlés az állami költségvetési törvényben dönt.

**1.3 Költségvetési forrásból származó magyar pályázati lehetőségek**

Az eddigiekben azokat a forrásokat tekintettük át, amelyek bizonyos automatizmusok, ill. törvények révén képezik az önkormányzatok forráslehetőségeit. Ezek általában az úgynevezett működési kiadások finanszírozását tudják biztosítani. A fejlesztések finanszírozásához az esetek döntő többségében külső, pályázati, vagy pénzügyi, magán, stb. forrás bevonására van szükség. Ez utóbbi források más, nehezebb feltételek között vehetők igénybe, mint azok, amelyek törvény szerint járnak.

**A pályázati rendszer keretében elérhető források legfontosabb közös jellemzői:**

- nem járnak automatikusan (igényelni, illetve pályázni kell);
- szigorú felhasználási kötöttséggel bírnak (cél szerinti felhasználás);
- szigorú és rögzített pénzügyi elszámolással járnak;
- ellenőrzés türésevel járnak;
- meghatározott ideig fennálló fenntartási/üzemeltetési kötöttség, illetve elidegenítési tilalom áll fenn ezen források segítségével megvalósított fejlesztések esetében.

**1.3.1 Önkormányzatok céltámogatása**

Az Országgyűlés határozza meg azokat a társadalmilag kiemelt célokat, amelyeket a kiegyenlített területi fejlődés érdekében szükségesnek lát és támogatásra méltónak ítél. A célonkénti támogatások mértékét és feltételeit külön törvény tartalmazza (1992. évi LXXXIX. törvény a helyi önkormányzatok címzett és céltámogatási rendszeréről).

A céltámogatások célja a települések közötti infrastrukturális különbségek mérséklése. A helyi önkormányzatok egyedileg és közösen is igényelhetnek céltámogatást. A feltételeknek megfelelő önkormányzat alanyi jogon jogosult a céltámogatásra. Az egyes célokat, az igénybevétel részletes feltételeit háromévenként felülvizsgálják.

A 2006-2007. évekre vonatkozó címzett támogatási kör az alábbiakat foglalja magában:

- Szennyvízelvezetés- és tisztítás. Támogatási arány 75%.
- Egészségügyi gép-műszer beszerzés. Támogatási arány legfeljebb 75%.

**1.3.2 Címzett támogatás**

Az Országgyűlés egyes nagy költségigényű beruházási feladatok megvalósítására meghatározott helyi önkormányzatoknak címzett támogatást nyújthat. Ez a támogatási forma tipikusan az önkormányzatok anyagi erőforrásait meghaladó, nagy költségigényű beruházások finanszírozást szolgálja, akár 100 %-ban is. A beruházásnak nincs felső (maximum) értéke. A pályázat előkészítése is különösen fontos (megvalósíthatósági tanulmány, felmérések, műszaki tervek, műszaki alternatívák, stb.).

**1.3.3 Regionális szinten elosztásra kerülő pályázati forrás**

E pályázati források alapvetően szintén a területi kiegyenlítést, a kistérségi elmaradottság és a megoldatlan településfejlesztési problémák finanszírozását szolgálják. (Terület- és Régiófejlesztési Célelőirányzat). A támogatási lehetőségek minden évben két ütemben kerülnek meghirdetése. A források felhasználásáról a Regionális Fejlesztési Tanács dönt az adott év tavaszán és őszén. A forrás előnye, hogy a döntés regionális szinten zajlik, tehát az adott régió belüli kistérségek képviselői, tisztségviselői is részt vesznek a döntési folyamatban. A források így a legmegfelelőbb helyre kerülhetnek.

**E forrástípusok általános jellemzői:**

- nem csak önkormányzati alapfeladat megoldására szolgál,
- nem 100%-ban finanszírozott, az adott önkormányzatnak is kell saját forrást biztosítania az adott projekt megvalósításához,
- hosszú távú működtetési kötelezettséggel járnak (legalább 5 év).

**E forrásokból megvalósítható projektek tipikusan:**

- infrastrukturális beruházások közül az aprófalvas települések összekötő útjai (2,3 számjegyű utak),
- vízrendezéssel kapcsolatos munkálatok, belvív elvezető rendszerek karbantartása,
- több települést érintő önkormányzati alapfeladathoz kapcsolódó szolgáltatások fejlesztése (iskola, óvoda, egészségügyi szolgálat)
- a tartós munkanélküliek munkaerőpiaci reintegrációját elősegítő foglalkoztatási formák,
- megváltozott munkaképességű és egyéb hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatása.



### 1.3.4 Megyei szinten elosztásra kerülő források

E forráskör az EU csatlakozás és a régiók kialakulásával lassan, de folyamatosan csökken, viszont könnyen elérhető speciális célokra felhasználható forrás.

A források pályázati rendszerben a regionális forrásokhoz hasonlóan évente kétszer kerülnek elosztásra. E pályázati rendszer képes a helyi sajátosságokat a legteljesebb mértékben figyelembe venni, mivel a pályázat bírálói az adott terület közigazgatási vezetőiből, területfejlesztési szakembereiből kerülnek kiválasztásra.

Az e körbe tartozó források 4 pályázati csoportban érhetőek el:

- **Területi kiegyenlítést szolgáló fejlesztési célú támogatások (TEKI)**

A megye területi fejlettségi különbségeinek mérséklésére irányul ez az alap. Kizárólag az önkormányzatok pályázhatják. A fejlesztés jellegére nincs szűk előírás, az eddigi gyakorlat alapján alapvetően infrastrukturális beruházásokra igénylik (pl: járdák, belterületi utak, vízelvezető árkok) E támogatás minden évben elkülönít egy nagyobb összeget kb 40.000 000 Ft. egy-egy kiemelt cél támogatására.

- **Céljelleget decentralizált támogatások (CÉDE)**

E pályázati forrás szintén csak önkormányzatok számára érhető el. A pályázható összeg általában 1-2 millió forint. A támogatás a kötelező és önként vállalt feladatokhoz kapcsolódó beruházási és felújítási munkákhoz használható fel. Lehetőség van e forrás keretében az előre nem látható negatív eseményekből eredő többletkiadások fedezésére is. Alapvetően kiegészítő forrás, önerő, vagy más támogatási formával együtt kerül felhasználásra.

- **Vis major támogatás**

E támogatás az önkormányzatok előre nem látható, kalkulálható károkból származó többletkiadásai fedezetére szolgál. A kiadások részben és teljes egészében is finanszírozhatók ezen alapról. Tipikus példa erre a természeti károkból adódó többletkiadások finanszírozása.

- **A leghátrányosabb helyzetű kistérségek felzárkóztatásának támogatása (LHHK)**

E támogatási forma kiemelten a jogszabály alapján leghátrányosabb helyzetű és az önhibájukon kívül hátrányos helyzetben lévő önkormányzatok fejlesztéseit kívánja támogatni. Az alapfeltételek teljesülése esetén 100%-os támogatási arányra is lehetőség van. A támogatás fő célja az önkormányzati alapellátásban lévő színvonalbeli különbségek mérséklése, a településen élők esélyegyenlőségének javítása. Emellett az EU céljaihoz kapcsolódva a helyi erőforrásokra alapozott diverzifikált gazdaságfejlesztést segíti elő.

## 1.4 Az Európai Unióhoz kapcsolódó pályázati lehetőségek

Az Európai Unió forráslehetőségeinek részletes áttekintés más tananyagok tárgyát képezi, ezért itt csak említés szintjén jelenítjük meg őket.

### 1.4.1 Strukturális Alapokhoz kapcsolódó pályázati lehetőségek

E pályázati lehetőségek az I. Nemzeti Fejlesztési Terv keretében kerültek meghirdetésre. Az I. Nemzeti Fejlesztési Terv forrásai 2006. december 31-ig pályázhatók. A nagy érdeklődésre való tekintettel a források mintegy 85%-a lekötésre került 2006 első negyedévére. A következő EU tervezési időszakban, 2007-2013 között a II. Nemzeti Fejlesztési Terv alapján fognak rendelkezésre állni.

## 1.4.2 Kohéziós Alapok igénybevétele

A Kohéziós Alapok esetében országos szinten történő forráselosztás valósul meg. Az Alap a fő céljához szervesen illeszkedve a nagy volumenű infrastrukturális beruházások megvalósítását támogatja.

## 1.4.3 Közösségi kezdeményezések

Az ún. „Közösségi Kezdeményezések” a Strukturális Alapokból finanszírozott támogatások, azok 5%-át teszik ki. Céljait, időhorizontját, a támogatható intézkedéseket, a rendelkezésre álló forrásokat és a pályázati rendszer elveit a kezdeményezésként közzétett irányelvek tartalmazzák. 200-2006 között négy fő tématerület támogatására került sor:

- határmenti régiók együttműködése (INTERREG III.)
- társadalmi és gazdasági válságjelenségekkel küzdő városok támogatása (URBAN)
- vidékfejlesztés (LEADER+)
- transznacionális együttműködés a foglalkoztatásban megjelenő diszkrimináció valamennyi formája elleni küzdelem elősegítésére (EQUAL).

A támogatások fő vonulatai várhatóan továbbra is fennmaradnak, de részleteiről a 2007-2013-as tervezési periódus lezárulta után rendelkezhetünk pontos információkkal. Hangsúlyozottan ajánlott a vonatkozó honlapok figyelemmel kísérése. Legátfogóbb e témakörben a [www.nfh.hu](http://www.nfh.hu) honlap.

## 1.5 Hitelek

Az önkormányzat - döntése alapján - hitelt vehet fel. A hitelfelvétel mértéke, a hitel és a használatáért felszámított költségek törlesztésére bevonható források körét jogszabályok szigorúan szabályozzák (lásd pl. Ötv. 88 §(1)-(3)). tehát az önkormányzat korlátozottan vehet fel hitelt, illetve bocsáthat ki kötvényt. A hitel fedezetéül az önkormányzati törzsvagyong és - a likvid hitel kivételével - a normatív állami hozzájárulás, az állami támogatás, a személyi jövedelemadó, valamint az államháztartáson belülről működési célra átvett bevételei nem használhatók fel.

A hitel átmeneti pénzeszköz, hiszen visszafizetési kötelezettséggel jár igénybevétele. További jellemzője a cél szerinti felhasználási kötöttség, különösen a fejlesztési célú hitelek esetén.

### 1.5.1 Az önkormányzat az alábbi célokra igényelhet hitelt:

- **Likviditási** célra, ha a folyó likviditási problémák megoldására (a folyó működési bevételek és kiadások nem esnek időben egybe, és ennek áthidalására az önkormányzat nem rendelkezik tartalékkal, szabad likvid pénzzel). Ide sorolható az utófinanszírozott pályázatos támogatások megelőlegezését szolgáló átmeneti konstrukció is.
- **Működési** célra, ha a szokásos bevételek nem fedezik a működési kiadásokat (ideértve a korábbi hitelek adósságszolgálatát is). Ez esetben működési, (hiányt finanszírozó) hitelről beszélünk.
- **Beruházási** célra. Tartós vagyontárgy (befektetett eszköz) beszerzéséhez igényelhető fejlesztési (beruházási) hitel, vagy ez megvalósítható a hitellel analógnak tekinthető kötvénykibocsátás, lízing igénybevételével.

Jelen képzés esetében alapvetően azon fejlesztési célt szolgáló hitelek a kiemelt súlyúak, amely fejlesztések finanszírozásához az EU Strukturális Alapjaiból elnyerhető vissza nem térítendő támogatások társulnak. Ezek általában az önkormányzati kötelező alapfeladatok ellátásához szükséges beruházások egyik forrását jelentik. Így a víz-, szennyvíz-, gáz-, közúthálózat kiépítéséhez, bővítéséhez, valamint az oktatási infrastruktúra fejlesztéséhez köthetők. A számlavezető hitelintézetek széles kínálattal várják a hiteligenlyő ügyfeleiket.

Néhány hitelfelvételi instrumentum jellemzője (Vígvári (2005) után):

	Forráshoz jutás ideje	Futamidő	Előnyök	Hátrányok
Kötvényki-bocsátás (belföldi)	azonnal	legfeljebb 5 év	Rugalmasabb mint a bank-hitel. Lakossági forrásbevonás lehetősége adott. Megfelelő volumen esetén olcsóbb, mint a banki hitel	Forrásbevonási korlát fennáll
Bankhitel (belföldi)	adagolt, feltételes	rendszerint 10 évnél nem hosszabb	Folyamatos külső (banki) kontroll, célhoz kötöttség	Átfutási idő hossza, hitelbírálati procedúra. Devizakölcsön esetén árfolyamkockázat
Szindikált hitelek	adagolt, feltételes	5-15 év	Nagy összegű külső forrásbevonás lehetséges. Folyamatos külső (banki) kontroll, célhoz kötöttség	A konzorcium létrehozásának költség- és időigénye
Lízing	azonnal	változó	egyszerűbb beszerzés	Magasabb finanszírozási igény. Adóelőnyök nincsenek az önkormányzati szektorban

A hitelekkel való biztonságos bánásmóddhoz hasznos áttekinteni a **legfontosabb banki alapfogalmakat**:

- **fedezet (jogi biztosíték):** a bank a nemfizetés kockázatára megkövetelt biztosítéka. Önkormányzati körben leggyakoribb a nem törzsvagyon körébe tartozó ingatlanon biztosított zálogjog, az önkormányzat költségvetése, azonnali beszedési megbízás (inkasszó) a lehetséges bankszámlák körében;
- **futamidő:** a hitel elérhetőségétől (rendelkezésre állásától, azaz a folyósítás megteremtődésétől) a végső lejáratig terjedő időszak;
- **hitelbírálati díj:** a hitelkérelem elemzése, a kölcsön engedélyezése vagy elutasítása érdekében végzett banki eljárás felszámított díja;
- **kamat:** a kölcsöntőke használati díja. Mára leginkább csak a változó kamatozású hitelek érhetők el, fix kamatozású alig;
- **kezelési költség:** a hitel kezelésével, nyilvántartásával kapcsolatos tevékenységek során felszámított banki költség;
- **rendelkezésre tartási jutalék:** az engedélyezett, de ki nem folyósított összegre felszámított díj (az igénybevételi lehetőségtől a kifolyósításig terjedő időszakra vonatkozik);
- **szerződésmódosítási díj:** a megkötött hitelszerződés módosításával kapcsolatos eljárás költsége;
- **teljes hiteldíj mutató:** a kölcsöntőke használatáért fizetendő minden felszámított költség mindösszesen, egységnyi kölcsöntőke %-ában kifejezve.

Gyakorlati szempontból fontos, hogy

- bizonyos pályázatos támogatások mellé nem lehet forrásként bevonni kedvezményes (állami kamattámogatásban részesített) hiteleket, mivel az a pályázati kiírás szerinti támogatás-intenzitási korlátba ütközik.
- Több pályázati kiírás szerint a projekt megvalósításához kapcsolódó hitel költségei nem elszámolhatók.
- Szintén tipikus, hogy a devizahitelek árfolyamkockázatból adódó árfolyamvesztése sem finanszírozható támogatással, azt csak az önkormányzat saját forrásai terhére számolhatja el.

## 1.6 A konzorciumi szerződések, társulások keretében megvalósuló projektek speciális pénzügyi lehetőségei

Az egyes projektek érdekében létrehozott társulások és konzorciumi szerződések alapvetően több indokra vezethetők vissza:

- Az adott forrásigénylő önkormányzat nem rendelkezik megfelelő összegű saját forrással a projekt megvalósításához (pl.: hátrányos helyzetűek foglalkoztatását célzó projektek, ahol egy profitorientált vállalkozás vesz részt a megvalósításban).
- Az adott projekt több önkormányzat területét érinti és költséghatékonysági okokból érdemes a társulás, konzorciumi szerződés kötése (pl.: aprófalvas településeken a vonalas infrastruktúra kiépítéséhez kapcsolódó projektek, szennyvíz, gáz, kommunikációs hálózat).
- Az adott projekt olyan feladatot lát el, amely több önkormányzat területét érintve önkormányzati alapfeladat (pl.: alapfokú oktatási intézmények közös működtetés esetén).
- Az adott projekt speciális területet érint, ahol az érintett önkormányzat nem rendelkezik megfelelő szakértelemmel (pl.: turisztikai vonzerő fejlesztését célzó projektek, környezetvédelem, hulladékkezelés).
- A projekt komplexitása miatt a megvalósítás tulajdonjogilag nem csak az önkormányzatot érinti (pl.: település rehabilitációt célzó projekt, ahol az érintett ingatlanok csak részben képezik az önkormányzati vagyon részét, egyházi és magántulajdont is érint).
- Infrastruktúrafejlesztésre létrehozott közműtársulások esetén mód van lakossági források bevonására is (tipikusan ivóvíz és szennyvízhálózat fejlesztés esetén, de más közművekre is vonatkozhat).

**A társulás, konzorcium keretében megvalósuló szerződéseknek részletesen tartalmaznia kell a projekt munkafolyamatában való részvételt és a finanszírozás formáját, illetve időbeli ütemezését.**

**A finanszírozás tekintetében háromféle szerződést különböztetünk meg:**

- A partnerek a vállalt pénzügyi kötelezettségüket a projekt megkezdésekor teljesítik a gesztorszervezet elkülönített számlájára (ez az ún. előfinanszírozás).
- A partnerek a fizikai megvalósítás folyamán folyamatosan teljesítik pénzügyi vállalkozásukat a gesztorszervezet részére (teljesítésarányos önrész biztosítása).
- A partnerek a fizikai megvalósulás (átadás, használatba vétel) után teljesítik pénzügyi kötelezettségüket a gesztorszervezet felé (utófinanszírozás).

A pályázati források nagy része utófinanszírozással valósul meg, azaz az önkormányzatoknak a támogatástartalmat meg kell előlegezni, vagy - áthidaló kölcsön segítségével – kell biztosítani.

## 1.7 Public Private Partnership (PPP), mint finanszírozási alternatíva

Ha definiálni kívánjuk ezen angol kifejezést (mivel mindmáig nincs elfogadható magyarítása), akkor leginkább azt mondhatjuk el a PPP-ről, hogy az a magán- és az állami szféra együttműködése a kockázatok megosztásával, olyan közös cél érdekében, amelyet hagyományosan az állam végez. A szerződések előre meghatározott időtartamra szólnak.

**A PPP céljai:** a feladatellátás hatékonyságának és minőségének javítása, hatékony finanszírozási és kockázat-megosztási struktúra kialakítása a közszféra és a fogyasztók érdekeinek egyidejű figyelembe vétele mellett.

**PPP lényege az önkormányzatok számára: forrásbevonás az infrastrukturális beruházásokba, és a szolgáltatások modernizációja.** Hangsúlyosak a szociális szempontok. A hatékonyság feltételezett növekedése járulékos haszon. Mind a szociális, mind a hatékonysági szempontok megvalósulása a szerződési és a szabályozási gyakorlaton múlik.

A PPP lehetséges megjelenési formái:

- Közösségi szolgáltatás
- Szolgáltatási szerződés, technikai támogatási szerződés
- Alvállalkozói szerződés
- Menedzsment-szerződés
- Lízing
- BOT (build-operate-transfer) és koncesszió
- BOO (build-own-operate)
- Magántulajdonba adás
- A magánszektor szolgáltató

Az egyes konkrét konstrukciók összehasonlítása az alábbi szempontok alapján történhet:

- beruházási felelősség,
- jogi tulajdon,
- szerződési időtartam,
- szabályozási vonzatok,
- kockázatviselés.

**Tipikus területek a PPP konstrukció alkalmazására:** utépítés (autópálya, közút), börtönépítés, ingatlanfejlesztés. Sikeres alkalmazására egyre több példát találunk Magyarországon is.

## 2 A pénzügyi tervezés

Pénzügyi tervezéskor vizsgálnunk kell a projekt pénzügyi megvalósíthatóságát és fenntarthatóságát.

A projektek pénzügyi tervezése és elemzése három aspektusra terjedhet ki:

- pénzforgalom (Cash Flow),
- jövedelmezőség és
- az érintett szervezet pénzügyi teljesítménye.

A **Cash Flow** szó szerinti fordításban pénzáramlást jelent. Megfelelő magyar kifejezés hiányában a pénzügyi elemzésekben ma már általánosan elterjedt ez az angol szóhasználat minden olyan elemzés esetén, amikor valamely konkrét esemény, folyamat, tevékenység kapcsán megadható azon pénzüsszegek sorozata, amelyek leírják, hogy a vizsgált eseményhez, folyamathoz, tevékenységhez kötődően mikor és mennyi pénz esedékes.

Valójában minden projekt leírható pénzáramlással, azaz Cash Flow alapján. A Cash Flow meghatározása és elemzése ugyanakkor összetett feladat, amelynek során számos kérdésre kell megfelelő választ találni. A feladatokat röviden az alábbiak szerint összegezhetjük:

- Meg kell becsülni a projekt teljes futamideje alatt várható összes bevétel (pénzbeáramlás) és összes **beruházás és rendszeres jellegű költség** (pénzkiáramlás) nagyságát.
- A bevételek, különösen a szociális- és az infrastruktúra-szektorokban, fokozott mértékben függenek a **használati díjaktól/költségektől**. Ezeket az árakat célszerűbb a projekt keretén belül, vagy valamilyen közhivatalnak megállapítania, mint piaci viszonyok alapján meghatározni. Az ilyen költségek szintje fontos tényező a **költségmegtérülésben**, amely elengedhetetlen a projekt hosszú távú működése (fenntarthatósága) szempontjából.
- Minden projekt esetében szükség van egy **finanszírozási tervre**, amely megmutatja, hogy a beruházások finanszírozása milyen módon történik (saját erő, kölcsön, támogatás stb. révén). A tervben részletezni kell az adósságszolgálat ütemezését is, amely a visszafizetendő törlesztések és kamatok összege.

- A **likviditási elemzés** nélkülözhetetlen része a pénzügyi értékelésnek, a piaci és a szociális szektorokban egyaránt. A stabil likviditási pozíció feltételezi, hogy elégséges pénzeszközök állnak rendelkezésre a működéshez szükséges költségek és az adósságterhek kifizetésére. A likviditási elemzés részét képezi a pénzügyi fenntarthatóság vizsgálata: a szükséges időben rendelkezésre fognak-e állni a projekt tevékenységeinek folytatásához szükséges pénzforrások, fenntartható-e a projekt tevékenysége az támogatás megszűnése után? A likviditás vizsgálatához **pénzforgalmi kimutatást** kell készíteni.

A **jövedelmezőségi elemzés** a beruházások hozamát vizsgálja, vagyis a pénzügyi hatékonyságot. Más szavakkal: fedezi-e a nettó bevétel a kezdeti beruházás költségeit? A jövedelmezőség mérésének leggyakrabban alkalmazott módszere a pénzügyi költség-haszon elemzés (angol kifejezéssel Cost-Benefit Analysis, szokásos jelölése: CBA). Ha csak kevés adat áll rendelkezésre, pénzügyi költséghatékonysági elemzést lehet elvégezni a költség-haszon elemzés helyett. Ezen kívül más, egyszerűbb jövedelmezőségsszámítási módszerek is alkalmazhatóak.

A **projekt** likviditása és jövedelmezősége mellett a pénzügyi értékelésekben egyre fontosabb szerepet kap a projektért **felelős szervezet pénzügyi erejének és teljesítményének vizsgálata**. A támogatást nyújtó szervezetek különösen kíváncsiak arra, hogy az adott támogatás igénylője képes-e átvállalni az adott tevékenységhez kapcsolódó pénzügyi (valamint irányítási és szakmai) felelősséget a (külső) segítségnyújtás megszűnését követően. Egy adott szervezet pénzügyi erejének és teljesítményének elemzéséhez számos **pénzügyi beszámoló** készíthető:

- **pénzforgalmi kimutatás**, amely a szervezet likviditási helyzetét vizsgálja éves szinten;
- **eredmény kimutatás**, amely az éves nyereséget mutatja;
- **mérleg**, amely pillanatképet ad a szervezet eszközeiről és forrásairól az év végén.

A fenti kimutatások alapján a pénzügyi elemző meg tud határozni bizonyos **pénzügyi mutatókat** és meg tudja ítélni a szervezet rövid- és hosszú távú teljesítményét és erejét, többek között azt is, hogy képes-e biztosítani a projekt tevékenységeihez szükséges finanszírozási forrásokat.

A fentiek előrebocsátásával tekintsük át kissé részletesebben a pénzügyi tervezéssel kapcsolatos tevékenységet!

## 2.1 Bevezetés a projektszintű Cash Flow tervezésbe

Mint azt az előzőekben kifejtettük, a Cash Flow kifejezés alapvetően pénzáramlást jelent, tehát a projektszintű Cash Flow tervezés fő feladata a projekt során a bevételek és kiadások áramlásának tervezése.

A **tervezés során el kell különíteni a szervezet egészére vonatkozó folyamatos, zökkenőmentes működéséhez szükséges kiadásokat és bevételeket a projekthez kapcsolódó bevételektől**. Így készíthető a projekt időszaka külön projektszintű Cash Flow elemzés és az egész szervezetre vonatkozó Cash Flow elemzés.

A **Cash Flow elemzés célja a projekt időszaka alatt a folyamatos fizetőképesség, megfelelő likviditási helyzet biztosítása**. A megfelelő elemzés eredményeképpen a finanszírozás olcsóbbá és kiszámíthatóbbá válhat a források optimális mennyiségi és időbeli felhasználása összehangolásával.

Az elemzés alapjául tekintendő időszakok időtartama és száma alapvetően a projekt mérföldköveihez kapcsolódik. Mérföldkönek a projekt megvalósítása során egy jól lehatárolható, mérhető részt tekintünk.

**A projekt pénzáramlásának vizsgálatában az alábbi szakaszok különíthetők el:**

- **előkészítés szakasza:** a projektötlet kitalálásától a projekt indításáig terjedő idő. (tervezés, szakmai egyeztetés),
- **megvalósítás szakasza:** a projekt kezdetétől a fizikai megvalósulásig tartó idő. (pl.: építmény felépítése, tanfolyamok megtartása),
- **működés szakasza:** a projekt eredményének további működése, hatásai.

**A pénzáramlás tervezését segíti a következő két táblázat.**

Az első egy lehetséges önkormányzati éves bontású bevételi és kiadási tervet mintáz.

## Egy lehetséges önkormányzati éves bontású bevétel és kiadás terv

	Megnevezés	2006	2007	2008	2009
1	<i>Saját bevételek</i>				
2	- Helyi adóbevételek, bírság, pótlék				
3	- Építményadó				
4	- Telekadó				
5	- Iparüzési adó				
6	- egyéb helyi adóbevételek				
7	- Pótlékok, bírságok				
8	- Saját tevékenység bevételei				
9	- Bérleti díjak és térítések				
10	- Kamatbevételek, állampapírok hozama				
11	- Saját vállalkozások nyeresége				
12	- Egyéb bevételek				
13	<i>Átengedett központi adók</i>				
14	- SZJA átengedett része				
15	- gépjárműadó átengedett része				
16	- illetékek				
17	- egyéb adóbevételek				
18	<i>Állami támogatások</i>				
19	- Helyi önkormányzatok normatív állami hozzájárulása				
20	- Címzett támogatások				
21	- Céltámogatások				
22	- Egyéb jogcímen kapott állami támogatások				
23	<i>Egyéb bevételek</i>				
24	- Hitelfelvétel, kötvénykibocsátás				
25	- Egyéb bevétel				
26	<b>Önkormányzati bevételek összesen</b>				
27	Személyi juttatások				
28	Munkaadókat terhelő járulékok				
29	Dologi kiadások				
30	- Polgármesteri Hivatal kiadásai				
31	- település üzemeltetési kiadások				
32	Támogatások, átadott pénzeszközök				
33	<i>Működési kiadások összesen</i>				
34	Felhalmozási kiadások				
35	Fejlesztési célú hitel, kötvény törlesztése, visszafizetése				
36	Befektetések				
37	- állampapírok				
38	- részvények, befektetési alapok				
39	Tartalékok				
40	Felhalmozási célú kiadások összesen				
41	<b>Önkormányzati kiadások összesen</b>				

Ez a speciálisan önkormányzati szemléletű táblázat támogatások igénybe vételénél szinte minden esetben alkalmazható éves bontásban.

A következő táblázat a projekt megvalósítási szakaszaira koncentrál.



## Egy lehetséges projektszintű cash flow táblázat

	Megnevezés	Mérőföldkövek száma				Összesen
		Folyó év jan. 1-től a projekt megvalósításának kezdetéig	I. mérőföldkö	II. mérőföldkö	III. mérőföldkö	
1	<b>Nyitó pénzkészlet</b>					
2	- folyószámla					
3	- pénztár					
4	- elkülönített betétszámla					
5	<b>Folyó bevételek</b>					
6	- nettó árbevétel					
7	- ÁFA					
8	- egyéb bevételek					
9	<b>- folyósított támogatás</b>					
10	- projekthez kapcsolódó					
11	- egyéb projektekhez					
12	<b>Összes kiadás</b>					
13	- <i>folyó kiadások</i>					
14	- nettó kiadások					
15	- ÁFA					
16	- egyéb kiadások (bruttó)					
17	- <i>fejlesztési kiadások</i>					
18	- elszámolható költségek					
19	- nem elszámolható költségek					
20	- visszaigényelhető ÁFA					
21	- <i>egyéb fejlesztési kiadások</i>					
22	- fejlesztés nettó költségei					
23	- ÁFA					
24	<b>Elsődleges pénzforgalmi egyenleg</b>					
25	<b>Hítelfelvétel</b>					
26	- ehhez a fejlesztéshez					
27	- egyéb fejlesztésekhez					
28	<b>Híteltörlesztés</b>					
29	- ehhez a fejlesztéshez					
30	- egyéb fejlesztésekhez					
31	<b>Záró pénzkészlet</b>					

A fentiekben bemutatott cash flow tervnek alapvető követelménye, hogy **a projekt egyik szakaszában sem lehet a záró pénzkészlet negatív**, ez ugyanis azt jelentené, hogy az adott időszak alatt a projekthez kapcsolódó kiadásoknak nincs fedezete. E terv összeállításánál a tényleges várható pénzáramlást kell figyelembe venni, tehát a bevételek effektív beérkezését (a ténylegesen beérkező - azaz pénzügyileg realizált - és nem a kivetett helyi adó összegét), és a kiadások tényleges megjelenését.

Amennyiben a projekt előkészítési szakaszában már rendelkezésre áll a projekt teljes forrásigénye, úgy a pénzáramlás tervezése az **időbeli ütemezésre** koncentrál elsősorban. Az önkormányzati szektorban azonban gyakran van szükség pótlólagos forrásbevonásra (támogatás, hitel, egyéb forrás), amely források igénybevétele további költségekkel jár. Ezért fontos a pénzáram-

lás mérföldkövenkénti elemzése, mert így a pótlólagos forrás a legoptimálisabb ütemben és költséggel kerülhet bevonásra.

#### Az egyes projektszakaszok tipikus költségtételei az alábbiak:

- **előkészítés szakasza:** tervezői díj, közbeszerzés költsége, nem önkormányzati hatáskörbe tartozó engedélyeztetési eljárások, megvalósíthatósági tanulmány költsége, környezetvédelmi hatástanulmány;
- **megvalósítás szakasza:** építmény felépítési költsége, eszközbeszerzés, bérleti díj, megbízási díjak a projektben résztvevők számára
- **működés szakasza:** folyamatos üzemeltetési költség.

Megjegyzendő, hogy a működési költség nem minden esetben jelentkezik új kiadási tételként, csak abban az esetben, ha új tevékenység megkezdését, vagy a korábbi tevékenységben kapacitásnövelést hajtunk végre. Egyes esetekben szervezeti szinten is költségmegtakarítás jelentkezik (pl.: iskolaépület felújítása, hőszigetelése esetén).

Minden projekt esetében, a projekt nagyságától és az érintett szektortól függetlenül, döntő fontosságú követelmény a beruházási költségek, a rendszeres jellegű üzemeltetési költségek és a várható rendszeres bevételek minél pontosabb becslése. Az alábbi részekben részletesebben megvizsgáljuk ezeket a tételeket.

#### 2.1.1 Beruházási költségek

A tervezhető beruházási költségek (másképpen: tőkeköltségek) körébe tartoznak a tárgyi eszközök, az előkészítési és indítási szakasz során felmerült egyéb költségek és az előre nem látott kiadások. A tőkeköltségek első részét a **tárgyi eszközökre** fordított beruházások teszik ki, amely eszközök élettartama több évre kiterjed. A szükséges beruházások a műszaki terv és értékelés alapján kerülnek meghatározásra.

A **tárgyi eszközök főbb kategóriái** az alábbiak:

- épületek;
- földterület, helyszín-előkészítés és közművek (víz, villany, szennyvíz);
- gépek (pótalkatrészeket is beleértve);
- eszközök (gépkocsik, számítógépek, stb.).

Tőkeköltségek általában csak bizonyos korlátozott időszakban merülnek fel a projekt megkezdése előtt.

A tőkeköltségek második része az előkészítési és indítási szakasz során felmerülő különböző jellegű **egyéb költségekből** áll:

- menedzsment, műszaki tervezés, igénybe vett szakmai tanácsadás és megvalósíthatósági tanulmányok költsége;
- indítási időszak működési költségei;
- forgótőke a kiadások fedezésére (amíg nincsenek bevételek), a szükséges anyag- és késztermékkészletek beszerzésére, a rövid lejáratú tartozások és a bérek kifizetésére.

Végezetül a tőkeköltségek rendszerint tartalmazznak bizonyos **előre nem látott kiadásokat** is.

A **projektköltségeket a költségvetés elkészítésének idején rendelkezésre álló legjobb becslések alapján tervezik meg**. Ezek az ún. **alapköltség-becslések** minden esetben két komponensre épülnek: a mennyiségre és az árra. Fontos, hogy megfelelő tartalékot képezzünk mindkét komponens előre nem látható költségnövekedésére.

- Az ún. **fizikai tartalék** arra az esetre szükséges, ha több fizikai inputra van szükség vagy költségesebb a végrehajtás, mint ahogy azzal a költségvetés elkészítésekor számoltak. A fizikai tartalék meghatározható az összes alapköltség százalékában kifejezve.
- Az **ártartalék** a tervezés során használt áraknak a költségvetés elkészítésének és a beruházási munkák befejezésének időpontja közötti várt emelkedésére nyújt fedezetet.

Összefoglalva az eddigieket, **a projekt teljes költségét hozzávetőlegesen meg lehet határozni** az alapköltségek kiszámítása révén, amelyhez hozzá kell adni a fizikai tartalékot, az alapköltségek százalékában kifejezve, és az ártartalékot, a módosított alapköltség százalékában meghatározva.

### 2.1.2 Rendszeres jellegű költségek

A rendszeres jellegű költségek a működés során felmerülő **működési és fenntartási kiadásokból** állnak.

A rendszeres jellegű költségek **főbb fajtái** az alábbiak:

- irányítás és igazgatás;
- bérköltség (szakképzett és szakképzetlen munkaerőt is beleértve);
- nyersanyagok és félkész termékek;
- alkatrészek és karbantartás;
- közüzemi díjak (energia, telefon, stb..)

A stabil működés és fenntartás alapvető fontosságú a projekt sikeressége szempontjából, függetlenül a projekt nagyságától, az érintett szektortól illetve az országtól. A rendszeres jellegű költségek reális becslése tehát kiemelt fontosságú kérdés a projektek értékelése során. A gyakorlatban gyakran könnyebb finanszírozási forrásokat találni a beruházásokra, mint a működési költségek fedezésére. Ez jól ismert finanszírozási probléma, amelyet sajnos túl gyakran figyelmen kívül hagynak, pedig a fenntarthatóság követelményének érvényesítése szempontjából is kiemelt figyelmet igényel.

### 2.1.3 Bevételek

A tervezett éves bevétel az értékesített áruk és szolgáltatások mennyiségére és az azok egységárára vonatkozó feltételezésekre épül. A piaci értékesítésre szánt áruk esetében az előrejelzéseket megfelelő piacelemzés alapján kell elkészíteni, amely kapcsán a termékek illetve szolgáltatások iránti kereslet, a hasonló áruk illetve szolgáltatások kínálata, az önköltségi ár, a fogyasztói preferenciák és a technológiai fejlődés jelentik a legfontosabb kérdéseket. Az önkormányzatok szempontjából azonban a bevételek speciálisan jelentkeznek, általában nem piac – alapúak. Tervezésüket lásd a fentiekben.

### 2.1.4 Adók

A projekt pénzbevételei és kiadásai alapján fizetendő illetve visszaigényelhető adókat a Cash Flow elemzések során figyelembe kell venni, mert igen lényeges tételt jelenthet a költségek, illetve a bevételek adó tartalma. A befizetési kötelezettségek és a visszaigényelhetőség időbeli eltérései miatt célszerű például az ÁFA befizetések és a visszaigényelhetőség tételes külön választása, mivel ez a likviditási tervekben lényeges eltéréseket eredményezhet.

### 2.1.5 Árak

A költségvetés tervezésekor alapesetben az adott időszak folyó áraival kell tervezni. Több éves projekt esetén a várható piaci mozgásokhoz kell igazodni a költségek nagyságának meghatározásánál (pályázatok és hitelkérelmek esetén ezt gyakran árajánlatokkal kell alátámasztani). Amennyiben nem lehetséges a konkrét tervezés, így több éves projekteknel elfogadott a jegybanki alapkamat alkalmazása, mint várható árnövekedési tényező.

Az árváltozás lehetséges negatív hatásainak kiküszöbölésére építhető be a projektekbe az ún. ártartalék. Ennek átlagos mértéke 5%. Bizonyos pályázati források esetén erre nincs lehetőség.

A projekt végleges költségvetésének összeállításakor a folyamatos fizetőképesség fenntartása érdekében célszerű (rendkívüli) tartalékot képezni az előre nem látható kockázatok felmerülése esetére.

### 2.1.6 Finanszírozási terv

Tekintve, hogy a Strukturális Alapok támogatásai várhatóan többségében utófinanszírozásos rendszerben kerülnek a kedvezményezettekhez a finanszírozási források biztosítása nem korlátozódik az önerő befizetésére, így átmenetileg az aktuális projekt számla teljes értéke a kedvezményezett rendelkezésére kell álljon.

Külön említést érdemelnek a pályázat beadását megelőző előzetes költségek, melyek a kedvezményezett szempontjából „kockázati” költségek, tehát felmerülésükkor a pályázó nem tudhatja, hogy az igényelt támogatást elnyeri-e. Ezen költségek önkormányzati költségvetésből, vagy külső forrásból (hitel) történő biztosítása a kockázati jelleg miatt különösen problematikus.

**A külső források bevonása szempontjából a felmerülő igények két csoportba tagozódnak:**

- **„végleges költségek”**
  - önerő;
  - kedvezményezettet terhelő egyéb (nem támogatott) költségek;
  - az önerő és az egyéb költségek vissza nem téríthető ÁFA terhei.
- **„átmeneti költségek”**
  - projekt számlák teljes értékének kifizetése;
  - felmerülő költségek és önerő visszatéríthető ÁFA terhei.

Mint azt a korábbiakban áttekintettük, az önkormányzatok számára az alábbi lehetőségek adóttak a források biztosításához:

- Saját források
- Külső források
  - hitel
    - rövid lejáratú, éven belüli hitelek – (visszaigényelhető) ÁFA és támogatás megelőlegezés
    - éven túli beruházási hitelek – önerő és egyéb nem támogatott költségek
  - kötvény
    - éven túli lejárat – önerő és egyéb nem támogatott költségek
- Vállalkozói források bevonása (Public Private Partnership - PPP)

A felelős pénzügyi menedzsment szempontjából fontos ezeknek a beavatkozási módoknak az összevetése, az egyes forrás típusok előnyeinek és hátrányainak mérlegelése.

A beavatkozási módok összevetése

Forrásbevonás	Fedezett költség típus	Előnyök	Hátrányok
Saját forrás	Végleges és átmeneti költségek	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Legolcsóbb</li> <li>o Legrugalmasabb, a projekt forrás biztosítása nem függ harmadik féltől</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Az önkormányzati működést és másirányú fejlesztéseket veszélyezteti</li> <li>o Az önkormányzatok többsége nem rendelkezik elegendő saját forrással</li> </ul>
Rövid lejáratú hitel (támogatás és Áfa megelőlegzés)	Átmeneti költségek	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Nem igényel plusz fedezet bevonást, a hitel a később befolyó összegeken alapul</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Nagyfokú banki rugalmasságot feltételez</li> <li>o Hitel költségek</li> </ul>
Hosszú lejáratú hitel	Végleges költségek	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Bankok felkészültek a források biztosítására</li> <li>o Jó bonitású önkormányzatok alacsony kamatköltségekkel juthatnak hitelhez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Hitel költségek</li> <li>o Korlátozott, az önkormányzati hitelfelvételt törvény korlátozza</li> </ul>
Kötvénykibocsátás	Végleges költségek	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Nem terheli banki kamatrés</li> <li>o Rugalmasan megállapítható futamidő</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Magyarországon önkormányzati körben nem jellemző</li> <li>o Kis volumenben relatív magas költségek</li> </ul>
PPP-Vállalkozói források	Végleges és átmeneti költségek	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Önkormányzati költségvetés terhelése nélkül vonható be forrás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Kialakulatlan gyakorlat</li> <li>o Pályázati rendszerekben való alkalmazása korlátozott</li> </ul>

A fentiek mérlegelésével összegezhetjük a projekt teljes pénzforgalmi kimutatását, a teljes Cash Flow-t.

A pénzforgalmi kimutatás tartalmi elemei (egy adott évre vonatkozóan)

	Pénzbeáramlás	Pénzkiáramlás	
Pénzügyi műveletekhez kapcsolódó	tőke kölcsönök adományok/támogatások	Törlesztés kamat osztalék	<i>pénzügyi műveletekhez kapcsolódó pénzforgalom összesen</i>
Nem-pénzügyi műveletekhez kapcsolódó	értékesítésből származó bevételek használati díjakból származó bevételek	tőkeköltségek (pótlást is beleértve) rendszeres jellegű költségek adók	<i>nem-pénzügyi műveletekhez kapcsolódó pénzforgalom összesen</i>
	<i>összes pénzbeáramlás</i>	<i>összes pénzkiáramlás</i>	

Az összes pénzbeáramlásnak nem kell meghaladnia az összes pénzkiáramlást minden egyes évben, mivel az esetleges hiány fedezhető az előző években megmaradt illetve keletkezett pénztöbbletből. Ha azonban a **halmozott/kumulatív pénzforgalom egyenlege negatív, az forrás-hiányt jelez**. Mint ezt a korábbiakban jeleztük, ez a szituáció a projekt szempontjából nem engedhető meg. Ha ez a helyzet előállna, valamilyen megoldást kell találni, például:

- hatékonyabban kell felhasználni az erőforrásokat az előkészítési és az indítási szakaszban;
- növelni kell a bevételeket (magasabb árak, nagyobb értékesítési volumen révén);
- csökkenteni kell a beruházásokat;
- csökkenteni kell a rendszeres jellegű költségeket (úm. javítani kell a hatékonyságot);
- olcsóbb finanszírozási forrásokat kell keresni vagy újra kell tárgyalni a kondíciókat.

A projekt **fenntarthatóságának** kérdésével is a likviditási elemzés keretében foglalkoznak. A likviditási szabály értelmében a pénzforgalom egyenlege sohasem lehet negatív. A szó jelentéséből adódóan ez a segítségnyújtás megszűnését követő időszakra is vonatkozik.

## 2.2 Bevezetés a projektszintű jövedelmezőség vizsgálatokba

Ha egy beruházást (projektet) meg kívánunk valósítani, önmagában nem elégséges a megvalósításhoz szükséges forrásokat előteremteni. Terveznünk kell azt is, hogy mennyire gazdaságos egy beruházás beindítása, illetve a hasznos élettartam alatti fenntartási (üzemelési, üzemben tartási) költségeit is jól kell előzetesen meghatározni.

A modern polgári közgazdaságtan számos számítási metodikát vezetett be ezen elemzésekre. A legfontosabbak - amelyek például pályázatkészítés során, vagy éppen banki hitelkérelem bírálata esetén gyakran előfordulnak - az alábbiak.

**a.) A diszkontálás** szó szerint leszámítolást jelent, a pénzáram egyes tagjainak a diszkonttényezővel ( $d$ ) való szorzását jelenti. Azaz pont a kamatos kamat számításának reciproka. Tehát diszkontálás során az időszak pénzmozgásainak az időszak végi értéküket diszkontáljuk a jelenre.

ahol:  $d$  - a diszkonttényező;

$k$  - a kamatláb, amely minimum a betéti kamatláb, kölcsönpenz esetén a kivéti kamatláb, saját pénz esetén a saját tőkehatékonyág, az állam/ágazat esetén az átlagos tőkehatékonyág;

$i$  - periódusok (évek) száma

$$d = 1/(1+k)^i$$

$$A = C * d$$

A: jelenérték, C: jövőbeni érték

A kamatláb szubjektív (anticipált) volta azonban mindazon mutatók megbízhatóságát csökkenti, amelyek számításában azt alkalmazzuk.

### b.) Nettó jelenérték

Valamely beruházás diszkontált jelenlegi értéke vagy rövidebben jelenértéke (net present value = NPV) a beruházás teljes vagy részleges élettartamát felölelő pénzáram diszkontált összege, azaz a jelen időpontra diszkontált bevételek és kiadások különbsége.

Tehát a beszerzési árból (beruházási költség) levonjuk az egyes időszakok piaci kamatlábbal diszkontált bevételeit. Azon beruházásokat érdemes megvalósítani, amelyek nettó jelenértéke pozitív. Rendszerint 3-10 év alatti időintervallumot veszünk vizsgálat alá. Ha 15 év diszkontált bevételei sem teszik pozitívvá a jelenértéket, akkor a beruházás megvalósítását el kell vetni. Természetesen a nettó jelenérték számítás csak közvetlenül mérhető jövedelemtermelő beruházások mérésére használható. Összehasonlítási célra csak korlátozottan alkalmas, mivel a kamatláb csak becsült jellegű, az egyes beruházások élettartama eltérő. Viszont befektetési szempontú elemzésre tökéletesen megfelelő.

Példa az NPV számításra. Mennyit ér meg ma az az értékpapír, amely a befektetőnek a három éven át évi tízezer Ft jövedelmet eredményez, 5,0%-os piaci kamatláb mellett, beszerzési ára 50.000 Ft volt? Tehát ma kell befektetnem, és három évig számomra évi 10.000 Ft. hozam realizálódik. Mennyi a befektetésem jelenértéke?

Számítása:

$$NPV = 50.000/1,05^0 - \{10.000/1,05^1 + 10.000/1,05^2 + 10.000/1,05^3\} = 22.768$$

### c.) Hányados típusú mutatók

Ide tartozik többek között a **diszkontált pénzáram megtérülési mutató** (discounted cash flow = DCF) is.

A DCF megtérülési ráta számításához a pénzáram két ágát egy tört számlálójaként és nevezőjeként összegzik, és a hányados értéke a mutatószám. A számlálóba kerül az üzembe helyezés utáni évek nyereségeinek; a nevezőbe pedig a létesítési évek beruházási költségeinek diszkontált jelenértéke.

Ez a meghatározás már magában foglalja a mutató hibáját is, hiszen a pénzáram két ága általában nem különíthető el élesen, és ez a szétválasztás mindenképpen mesterkéltnak tűnik. A beruházási és az üzemeltetési költségek csak a könyvelésben válnak el egymástól.

A DCF megtérülési rátának - éppen úgy, mint az NPV mutatónak - alapvető hiányossága a kalkulatív kamatláb teljes egzaktussággal nem definiálható (azaz eredően vélelmezett, anticipált) jellegéből fakad.

### d.) Belső megtérülési ráta

A belső megtérülési ráta (internal rate of return= IRR) az a kamatláb (diszkontláb), amely esetén a beruházás diszkontált jelenértéke éppen nulla, tehát a diszkontált bevételek és kiadások eredője nulla. Az IRR számítása nehezebb, így általában táblázatot használunk, vagy iterációs számítást végzünk meghatározásához.

Az IRR relatív mutató, így a beruházási alternatívák ideális mérőszáma, azok rangsorolására alkalmas.

### e.) Nem pénzben kifejezhető megtérülés

A települési önkormányzatok által megvalósított projektek döntő többsége nem gazdasági haszon szerzésére irányul így a klasszikus pénzügyi megtérülés nem ad teljes képet egy projekt megtérüléséről. A projektek a teljes élettartamukat tekintve általában gazdasági számításokkal kifejezve csak az élettartam végére térülnek meg, vagy akkor sem.

**A nem pénzben kifejezhető megtérülés a társadalmi haszon, vagyis az életminőség pozitív változása.** E haszon az önkormányzatot tekintve több síkon jelentkezik:

- A település népességmegtartó képességének növekedésében jelentkeznek elsősorban az infrastrukturális beruházások (alapvetően a vonalas infrastruktúra), a településképző rehabilitációját célzó beruházások hatásai.
- Az életminőség javulását konkrétan valósítják meg a munkanélküliség csökkentését, a hátrányos helyzetűek foglalkoztatását célzó projektek. Ehhez kapcsolódik szervesen a korszerű oktatási hálózatok, a helyi sajátosságokra alapuló oktatási módszerek kidolgozása.
- A környezeti terhelést csökkentő és a helyi természeti értékek megőrzését, rehabilitációját célzó projektek, melyek a fenntartható fejlődés szerves részét képezik.

E projektcsoportok által **generált jövedelemként jelentkeznek a települési önkormányzatnál az alábbi haszonelemek:**

- A lakosság számának a szinten tartása, megfelelő korösszetételének fennmaradása a helyi adóbevételekben látható.
- A munkanélküliség csökkenése költségcsökkenést eredményez hosszú távon, hiszen a fizetendő segélyek, támogatások összegéből más települési célok valósíthatók meg.
- Az épített és természetes környezet javítása vonzó a településen letelepedni kívánók számára ugyanúgy, mint a potenciális turisták számára, ez pedig hosszútávon a település jelenlegi lakosainál jelentkezik többletjövedelemként.
- Az infrastrukturális beruházások másik multiplikátor hatása az ipari parkok, inkubátorházak által generált gazdaságfejlesztő hatás.

## 2.3 Bevezetés a költségvetési szervek pénzügyi elemzésébe

A települési önkormányzatok gazdálkodásának sajátosságai a vállalkozásoktól eltérő mérési, értékelési, minősítési szisztéma kidolgozását teszik szükségessé.

A települési önkormányzatok gazdálkodásának legfontosabb sajátosságai:

- Pénzforgalmi szemléletű kettős könyvvizetés
- Éves tervezési és végrehajtási ciklus
- Kollektív (testületi) döntéshozatal
- Az államháztartás egészétől való jelentős függés
- Településként igen eltérő saját bevételek
- Rendszeres (negyedéves) beszámolási kötelezettség a felügyeleti szervek részére
- Törvények révén végzendő, kötelezően ellátandó feladatok versus önként vállalt feladatok
- Jogszabályokkal alátámasztott, korlátozott hitelfelvételi lehetőség, valamint vállalkozási tevékenység
- Az önkormányzati vagyonelemek egy része (törzsvagyon) nem idegeníthető el, nem terhelhető, tulajdonjogával felhagyni nem lehet.

### 2.3.1 Az elemzés és értékelés elvégzéséhez bekérendő dokumentumok, okmányok

Az értékelési eljárás lefolytatását megelőzően, a legutolsó lezárt időszakra vonatkozó, alább felsorolt dokumentumokat, okmányokat cégszerűen aláírva, lepecsételve be kell kérni az érintett önkormányzattól:

- Mérleg
- Pénzforgalmi jelentés
- Eredménykimutatás
- Pénzmaradvány-kimutatás
- 02, 03, 04, 05, 06, 07, 09, 10, 80 úrlapok
- Költségvetési rendelet, költségvetési beszámolók, testületi döntések az előirányzat-módosításokról
- Könyvvizsgálói jelentések (csak a könyvvizsgálatra kötelezett önkormányzatok esetében)
- Állami Számvevőszéki, állami adóhatósági (APEH), Közigazgatási Hivatali ellenőrzések jegyzőkönyvei (amennyiben az elmúlt 1 évben volt ilyen)
- Szükség szerint: több éves kihatású, vagy 5 millió Ft. egyedi értékhatárt elérő vállalkozói szerződések, kötelezettségvállalások.

### 2.3.2 A legismertebb mutatók az alábbiak:

#### a.) Tőkeerősségi mutató

A mutató arra ad választ, hogy az önkormányzat eszközeinek (vagyonának) hány százalékát fedezi a saját forrás. A mutató 40% alatti értéke már kritikusnak tekinthető, az igen magas külső forrás részaránya következtében.

Számítása: 
$$\frac{\text{Saját tőke} + \text{Tartalékok}}{\text{Összes forrás}}$$

#### b.) Saját tőke szerkezete

Az önkormányzatok saját tőkéje Induló tőkéből és Tőkeváltozásból áll. Kedvező, ha a Saját tőke évről-évre emelkedik, és ez értelemszerűen a Tőkeváltozások emelkedéséből származik.



**c.) Eladósodottsági mutató**

Számítása: 
$$\frac{\text{Kötelezettségek összesen}}{\text{Összes forrás}}$$

**d.) Forgótőke aránya**

Számítása: 
$$\frac{\text{Forgóeszközök - Rövid lejáratú kötelezettségek}}{\text{Saját források}}$$

**e.) Befektetett eszközök fedezettsége**

A mutató értéke arra ad választ, hogy a tartós vagyontárgyakat (befektetett eszközöket) a tartós források (saját forrás és a hosszú lejáratú kötelezettségek) milyen mértékben finanszírozzák.

Számítása: 
$$\frac{\text{Saját források + hosszú lejáratú kötelezettségek}}{\text{Befektetett eszközök}}$$

**f.) Tartalékok aránya, összetétele**

A mutató arra ad választ, hogy a forrásokon belül mekkora értéket képviselnek az előző időszak takarékos és eredményes gazdálkodásából származó tartalékok. Tehát a pénzmaradvány, az előirányzat-maradvány, valamint a vállalkozási tevékenység eredménye hogyan és milyen mértékben jelenik meg az előző időszak végi mérlegadatok között.

Számítása: 
$$\frac{\text{Tartalékok}}{\text{Összes forrás}}$$
 illetve: 
$$\frac{\text{Költségvetési tartalék}}{\text{Összes tartalék}}$$

**g.) Likviditási mutató**

A mutató arra ad választ, hogy a likvid (éven belül mobilizálható) eszközök milyen mértékben fedezik a rövid lejáratú (éven belül esedékes) kötelezettségeket. Az egynél magasabb érték megfelelő. A forgóeszközök értékét csökkenteni kell a kétes követelések és az elfekvő készletek értékével.

Számítása: 
$$\frac{\text{Forgóeszközök}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$$

**h.) Adósságszolgálat fedezeti mutató**

A mutató azt jelzi, hogy a vizsgált időszakban az önkormányzat saját bevételeinek mekkora hányadát kell adósságszolgálatra (tőketörlesztésre és kamatfizetésre) fordítania.

Számítása: 
$$\frac{\text{Éves adósságszolgálat}}{\text{Saját bevételek}}$$

**i.) Rövidlejáratú kötelezettségek aránya**

Azt vizsgálja, hogy az összes kötelezettség-állományon belül mekkora hányadot tesznek ki a rövidlejáratú (egy éven belül esedékes) kötelezettségek. A magas arány likviditási gondokat jelezhet. Együttesen kell vizsgálni a rövidlejáratú követelés-állomány megoszlásával és értékével, valamint a lejárt kötelezettség-állomány értékével.

Számítása: 
$$\frac{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek összesen}}{\text{Kötelezettségek összesen}}$$

**j.) Fedezetségi mutató**

A költségvetési rendeletben betervezett kiadásokra mekkora százalékban nyújtanak fedezetet a betervezett bevételek. A 100% feletti érték jó. A vizsgálatot a megelőző 2-3 évre is célszerű elvégezni.

Számítása: 
$$\frac{\text{Összes kiadás}}{\text{Összes bevétel}}$$

**k.) Állami támogatások részaránya**

A viszonyszám megmutatja, hogy a különféle rendszeres költségvetési támogatása („normatívák”) mekkora súlyt képviselnek a források közül. A túl magas, 90 % feletti érték arra utal, hogy a vizsgált önkormányzatnak érdemi saját bevétele nincsen. A címzett- és céltámogatásokat mind kiadási, mind pedig forrás oldalon figyelmen kívül kell hagyni.

Számítása: 
$$\frac{\text{Költségvetési támogatások összesen}}{\text{Összes (rendszeres) bevétel}}$$

**l.) Működési kiadások aránya**

A mutató azt fejezi ki, hogy az összes kiadás mekkora százalékát teszik ki a folyó működési kiadások a vizsgált időszakban. Az összes kiadásokon belül figyelmen kívül hagyjuk a címzett- és céltámogatások értékeit.

Számítása: 
$$\frac{\text{Összes működési kiadás}}{\text{Összes kiadás}}$$

Végezetül fontos megjegyezni, hogy minden olyan projektnél, amely megvalósulását követően egy nagyobb egész részét képezi, a fenntarthatóság értékelése céljából a működtetéséért felelős szervezet pénzügyi erejét és teljesítményét is meg kell vizsgálni.

## VI. fejezet

# A projektek előzetes értékelése

Az előzetes értékelés felfogható a projektkidolgozás szakaszának részeként vagy önálló szakaszként is. Az előzetes értékelés abból áll, hogy ellenőrizzük, vajon a projekt legfontosabb elemei a tervnek megfelelően a helyükön vannak és reálisak-e. Az ellenőrzés hozzájárul ahhoz is, hogy további becsléseket végezzünk arra, hogy a projekt milyen hatást fog gyakorolni bizonyos területekre.

Fontos, hogy az előzetes értékelés egyes részeire már a projektkidolgozás korai szakaszában szükség van, mert a vonatkozó terveket csatolni kell az előzetes támogatási kérelemhez (pályázathoz), vagy felhasználhatjuk a projektben érintettek kielégítésére. Az előzetes értékelés részleteinek megismerése előtt tekintsük át az értékelések szintjeit, fajtáit és lépéseit.

### 1 Az értékelések szintjei, fajtái és lépései

Az értékelés elvégzéséhez szükséges adatokat az illetékes szervek összegyűjtik a megfelelő források felhasználásával. Ennek során hasznosítják a monitoring által már felállított és működő jelentéstételi rendszerek által szolgáltatott adatokat, s kiegészítik specifikus- a tartalmi vonásokra vonatkozó információkkal.

A következtetések között a legfontosabb, hogy szükség van-e adott esetben beavatkozásra, ahhoz, hogy a projekt elérje eredeti célkitűzéseit. Bizonyos jelentéstételi formák- például az Európai Bizottság által kialakított monitoring jelentés formátumok, amelyek a magyar Nemzeti Fejlesztési Tervből támogatott projektek megvalósításánál is kötelező érvénnyel jelennek meg, - eleve lehetőséget adnak ilyen módosító, menedzsment intézkedéseknek a megjelenítésére.

Egyes esetekben elegendők a jelentésekből kapott információk, máshol eleve a projekt jellege helyszíni vizsgálatot kíván meg. Ez utóbbi lényegesen időigényesebb, de sokkal gyakorlatiasabb és adott esetben jóval hatékonyabb, illetve eredményesebb lehet. A szükséges lépések megtétele során minden esetben be kell vonni az összes érintettet. Ezt meg lehet oldani egy egyeztető megbeszélés, egyes esetekben külön intézményesített például úgynevezett irányító bizottsági, vagy más, már meglévő keretek között. A szereplők kapcsán igen fontos kiemelni, hogy az értékelést végző az EU elvárásai szerint nem csupán külső véleményező marad, hanem aktív szerepet kell vállalnia az indikátor rendszer minőségének javításában is.

## 1.1 Az általános projekt menedzsment szempontokat alapján egy projekt értékelésének lépései a következők:

- A projekt **eredményeinek elemzése** a rögzített célok és az általános elvárások szempontjából.
- A projekt **meg valósítás folyamatának értékelése** az idő és költségkeretek betartása szempontjából.
- A szerződött **partnerek**, a végrehajtó **intézmények**, valamint az általános és specifikus felelősséggel bíró **szervezetek** (pl. felügyeleti, vagy pénzügyi szervek) tevékenységének elemzése és **együttműködésük értékelése**.
- A végrehajtást befolyásoló külső és belső tényezők, problémák, valamint az azok kapcsán meghozott módosító illetve **korrekciós intézkedések** megítélése.
- **Értékelő jelentés** összeállítása.

Ugyanezek az elemek alkotják a Strukturális Alapok és a Kohéziós Alap esetében végzett ellenőrzéseket is, természetesen a vonatkozó szabályokban és hivatalos dokumentumokban rögzített módon. Az értékelési eljárások módját azonban a támogatási formákhoz kötődően külön is rögzítik.

### 1.1.1 Az értékelő jelentés formátuma az alábbiakban foglalható össze:

#### a.) Bevezető rész

- Tartalomjegyzék
- Rövidítések jegyzéke
- Előszó: a jelentés célja a program/projekt leírása, állása

#### b.) Vezetői összefoglaló

A jelentés rövid összefoglalója alkalmas arra, hogy a részletek ismertetése nélkül felvázolja a jelentés főbb irányvonalait, lényegi elemeit.

#### c.) Jelentés

Háttér, a program/projekt terve

- A program/projekt céljai
- Tevékenységek és az elért eredmények
- A végrehajtás általános megítélése
- Kockázatok elemzése
- Következtetések
- Javaslatok, ajánlások

#### d.) Függelék

- Alapadatok
- Célkitűzések és tevékenységek összefoglalása
- A program/projekt célkitűzései elérésének mértéke
- Végrehajtás üteme
- Források lekötése
- Megvalósítás és kifizetések üteme
- A végrehajtást befolyásoló tényezők
- Kockázatok megítélése
- Kiigazító tevékenységek, módosító intézkedések

Kiemelendő az a körülmény, hogy az értékelések lehetőségeik szerint fel-, illetve kihasználják a monitoring rendszerekből nyerhető információkat. Ezért tudatában kell lennünk annak, hogy a monitoring adatbázisoknak nem csupán a "saját igényeiket" kell kielégíteniük, hanem megbízható információkkal kell szolgálniuk az ellenőrzések, értékelések számára is.

A szabályozás alapján az értékelő jelentések eredményeit a lehetőségekhez mérten publikussá kell tenni. A magyar gyakorlatban ez azt jelenti, hogy az elfogadott jelentéseket megküldik az érintettek - igazából az értékelési folyamatba bevont szereplők - számára. Természetesen az érdeklődők is kaphatnak betekintést.

**Az Európai Unió alapelvei az értékelésre vonatkozóan** az alábbiakban foglalhatók össze:

- Az értékelés a program menedzsment integráns része.
- Az értékeléshez elegendő erőforrást kell biztosítani (humán, anyagi és szellemi).
- Az értékelés minőségi követelményei: az érvényesség szem előtt tartása, az információhoz való hozzáférés biztosítása, a szereplők érdekeinek figyelembe vétele, megbízhatóság, átláthatóság és tárgyilagosság érvényesítése.
- Az eredményeknek nyilvánosaknak kell lenniük.

**A tevékenységek hatékonyságának mérésének kritériumai** az 1260/1999 EK rendelet alapján a következők:

- általános hatásuk a főbb célkitűzésekre, kiemelten a Közösség gazdasági és társadalmi kohéziójának erősítésére;
- a fejlesztési tervekben javasolt prioritások hatása és az egyes közösségi támogatási dokumentumokba bevont és támogatási célokhoz tartozó prioritások hatása;
- a fejlesztési tervekben javasolt prioritások hatása és az egyes közösségi támogatási dokumentumokba bevont és támogatási esetekhez tartozó prioritások hatása.

A Strukturális Alapok tekintetében a tagállamok illetékes szervei és a Bizottság a megfelelő forrásokból összegyűjtik a szükséges adatokat, melyekre az értékelés maximális hatékonyságú elvégzéséhez van szükség.

A tagállamok vagy a Bizottság kezdeményezhetik - utóbbi természetesen az érintett tagállam tájékoztatása után - kiegészítő értékelések indítását, amennyiben az adott téma indokolja, meghatározva az átadható tapasztalatot.

Itt is kiemelt szerepe van a **nyilvánosságnak**: az értékelés eredményeit igény szerint a nagyközönség rendelkezésére bocsátják.

Az értékelési eljárások a különböző támogatási formákra vonatkozó egyedi közösségi szabályozás keretében, a vonatkozó támogatás dokumentumokban kerülnek meghatározásra.

## 1.2 Az értékelések típusai

**Értékeléseket** - amint már említésre került a projektek hatékonyságának, vagyis a meghatározott **célkitűzések elérése érdekében kifejtett hatás mérésére** - a végrehajtást megelőzően, annak megvalósítása során, majd azt követően hajtják végre.

**Az értékelés típusai:**

- **Előzetes** "ex-ante"
- **Időközi**, illetve közbenső „mid-term” vagy „interim” és
- **Utólagos** "ex-post" értékeléseknek nevezzük.

A fenti formációk kiegészülhetnek - mint az már említésre került - úgynevezett **Kiegészítő**, "ad-hoc", eseti értékelésekkel.

Az alábbi táblázat tartalmazza a különböző értékelések legjellemzőbb vonásait

A projektciklus szintje	A vizsgált információk jellege	Az értékelés fajtája	Az értékelés jellemzője
Tervezés, programozás	Input, tervadatok, korábbi tapasztalatok	Előzetes „ex-ante”	Hatás-és relevancia vizsgálat
Végrehajtás	Output tevékenység, eredmény	Időközi "mid-term"	Hasznossági és hatékonysági vizsgálat
Befejezés	Output, eredmény, hatás	Utólagos "ex-post"	Eredményességi és fenntarthatósági vizsgálat

### 1.2.1 Előzetes, "ex-ante" értékelés

A programvégrehajtás megkezdése előtt kell megvizsgálni azt, hogy a projektben javasolt intézkedések alkalmasak-e a közvetlen célok megvalósítására, hatékonyan hozzájárulnak-e tágabb társadalmi, gazdasági célkitűzések eléréséhez.

Az előzetes értékelés azért kiemelt fontosságú, mert ennek kapcsán tisztázhatóak a projekt életképességének, végrehajthatóságának, feltételrendszerének, háttérének elemei, s ez által biztosítható a későbbi problémák elkerülése. Szélsőséges esetben projektek már ebben a fázisban megvalósíthatatlannak minősülhetnek, de általában csak egyes komponenseket kell átalakítani.

Minden projekt indítása új impulzusokat jelent, új, esetleg nem várt következményekkel. Ezen körülményeket a siker érdekében sohasem hagyhatjuk figyelmen kívül. A projekt magában hordozhat olyan kockázati tényezőket, melyek előzetes vizsgálattal előre kiszámítható eseményekké "alakulhatnak", s így kezelésük könnyebben megoldható.

#### Az előzetes értékelés elemei:

- 1) A projektben foglalt általános, specifikus célok és intézkedések közötti kapcsolat és konzisztencia vizsgálata.
- 2) Az output-ok, eredmény és hatás indikátorok megléte és relevanciája a támogatás minden szintjén megvizsgálva.
- 3) A célok számszerű megjelenítésének, megbízhatóságának ellenőrzése.

Az elvégzett elemzés alapján az **előzetes értékelés célként tűzheti ki az alábbiakat:**

- javítani a projekt belső logikáján,
- javítani a projekt külső koherenciáján,
- elősegíteni a projekt és célkitűzései megvalósíthatóságát,
- közreműködni a célkitűzések és a mutatók előzetes meghatározásában.

Az értékelések során legfontosabb a **relevancia**, a **megvalósíthatóság** és a **fenntarthatóság vizsgálata**. Ezeket annak alapján tudjuk jól vizsgálat alá venni, ha megfelelő mélységű kérdéseket teszünk fel.

**Az előzetes értékelésének tartalmi alapkérdései a következők :**

#### 1. Relevancia

Ennek vizsgálata során bizonyítást kell nyernie annak, hogy a projekt meglévő problémák megoldására, a valóban érintett kedvezményezettek számára és megfelelő mértékben koncentrálnak a tényleges gondok megszüntetésére. Ehhez az alábbi kérdések során jutunk el:

**a) Pontosan meghatározásra került-e a kedvezményezett kör?**

Meg kell határozni azon személyek körét, akiknek igényeit szolgálja, problémáit megoldja a projekt. A pontos meghatározás tartalmazza gazdasági, társadalmi helyzetüket, földrajzi elhelyezkedésüket, szociális jellemzőiket, esetleg nemek szerinti arányukat, illetve egyéb jellemzőket (pl. képzettség, tulajdoni struktúra).

**b) Meghatározták-e a kedvezményezettek konkrét problémáját?**

Részletesen elemezni kell a felmerült mikro-, és makroszintű problémákat, súlyosságukat, egymáshoz való viszonyukat. Nem szabad megfelekedezni a kedvezményezett körön belüli esetleges eltérő célcsoportokban meglévő különbségek bemutatásáról, s ugyanakkor figyelembe kell venni a projektben nem érintettek hasonló problémáit, s az ott meglévő tapasztalatokat.

**c) A probléma elemzése teljeskörű-e?**

Fel kell tárni és elemezni kell minden okot, valamint kapcsolódó problémát valamennyi érintett szereplő szempontjából. (Végső kedvezményezettek, partnerek, hatóságok stb.).

A probléma bemutatásában **tipikus hibaként jelentkeznek az alábbiak:**

- a felvetett problémák túlságosan általános jellegűek,
- túlzott esetlegességre épülő, vagyis nem igazán megalapozott problémalisták,
- a megoldási javaslat hiányában pusztán "bevásárló kosár" jellegű igénylisták kialakítása,
- a személyes vélemények erősen eltorzíthatják a problémák felmérését.

**d) Megmagyarázzák-e a projekt gazdasági illetve társadalmi fontosságát az átfogó célok?**

- Az átfogó céloknak hosszú távú előnyöket kell nyújtaniuk a kedvezményezett és más társadalmi csoportok számára.
- A projektnek illeszkednie kell a kormányzat ágazati politikájába, formailag még pontos hivatkozásokat is meg kell jeleníteni

**e) Meghatározza-e a kedvezményezett helyzetének javulását a projekt konkrét célja?**

A kedvezményezett helyzetének javulását a következő körülményekben bekövetkező pozitív változások mutatják meg:

- gazdasági környezet (pl.: jövedelem, foglalkoztatottság, infrastrukturális ellátottság),
- társadalmi környezet (pl.: lakáskörülmények, táplálkozás),
- személyes (pl.: stressz mentes élet, önmegvalósítás).

**f) Bemutatásra kerül-e a projekt eredményeinek szükségessége?**

- Az okok elemzésén keresztül kell megtervezni a létrehozandó eredményeket.
- Igazolni kell, hogy a kedvezményezett igényli az eredményeket.
- Be kell bizonyítani, hogy minden eredményre szükség van.

## 2. Megvalósíthatóság

Le kell vezetni, hogy érdemes-e megvalósítani a projektet, megéri-e a kockázatot és megvan-e hozzá a szükséges végrehajtó kapacitás. Ehhez az alábbi kérdéseket kell megvizsgálnunk:

### a) A projekt konkrét célja valóban hozzájárul az átfogó célok megvalósulásához?

Az átfogó célokkal való szoros összefüggést bizonyíthatják korábbi, illetve hasonló, mások által vagy más régióban megvalósított projektek tapasztalatai. A pontosításra egyéb **elemzésekből, vagy más forrásból nyert konkrét adatokat kell felhasználni.**

### b) A célcsoport számára nyújtott szolgáltatásként, előnyként lett-e definiálva az eredmény?

Nagyon fontos rögzíteni, hogy a célcsoport számára a projekt:

- nem árut, beruházást, vagy tevékenységet ad, hanem **megoldást a problémáira,**
- nem képzést nyújt, hanem a piacon **értékesíthető tudást, illetve** szakismeretet!

### c) A projekt tervezett céljai megvalósulnak-e, ha elérjük a megfogalmazott eredményeket?

A projekt tervezés logikája alapján a célok megvalósításhoz az eredményeken keresztül visz az út. Ebben a folyamatban **a projekt menedzsment felelős az eredményekért, a kedvezményezett az eredmények használatával oldja meg problémáit.** Ebből az aspektusból kell görcső alá venni a célok és a várható eredmények harmóniáját.

### d.) Kellő mértékben indokolják-e a célok az alkalmazott eszközöket?

Mindezt előzetes gazdasági, pénzügyi elemzésekkel, illetve megfelelő mutatószámokkal (indikátorok) kell bizonyítani, hiszen minden esetben a szűkös erőforrások kipótlásáról van szó. Ennek előfeltételei a következők:

- **Mérhető célok pontos meghatározása** megfelelő eredménymutató kiválasztásával. Ne feledkezzünk meg arról, hogy nem csak a konkrét teljesítményeket (eredményeket), hanem hatásukat kell mérni:
  - **menyiség** (pl.: 1 főre eső képzési költség)
  - **minőség** (pl.: növekszik az új szabadalmak száma)
  - **időkeret** (pl.: utazási idő csökken 60%-kal)
  - **hely** (pl.: a régióban növekszik az 1 főre jutó GDP)
  - **célcsoport** (pl.: nő a csökkent munkaképességűek foglalkoztatottsága)
- **Alternatívák ismertetése**
  - Csak azon alternatívákat lehet összehasonlítani, amelyek mérhetőek.
  - Feltétlenül olyan mutatószámokat kell alkalmazni, amelyek tükrözik a célcsoport problémáit.

### e) Figyelembe lettek-e véve a legfontosabb külső körülmények? Elfogadható-e bekövetkezésük kockázata?

A számba vett, feltételezett külső körülményeket és intézkedéseket szükséges kockázatként számszerűsíteni és a teljes projektciklus folyamán figyelemmel kísérni. A kockázat is szerves része a probléma elemzésének! A kockázat bekövetkezésének lehetőségét minden egyes kockázatra külön kell elemezni. Különös gondossággal kell elemezni a projekt kimenetelére un. "végzetes" hatással bíró kockázatokat.



**f) Képes lesz-e a végrehajtó intézmény megvalósítani a projektet?**

Ebből a szempontból meg kell vizsgálni:

- a szervezeti felépítést,
- a menedzsmentet.
- az eljárási, illetve felelősségi rendet,
- az eddigi eredményeket.

Nem hagyható figyelmen kívül továbbá az a tény, hogy be lett-e vonva az adott végrehajtó szerv, illetve a végső kedvezményezett a projekt kialakításának minden fázisába.

**3. Fenntarthatóság**

Ebből a szempontból az a fő kérdés, hogy a projekt befejezése után is megmaradnak-e az elért eredmények. Ez olyan külső támogatással (is) finanszírozott projekteknél lehet fontos, ahol a támogató csak átmenetileg vesz részt a projektben, pl.: támogatást ad egy rendszer létrehozásához, vagy egy épület felépítéséhez, de a projekt elkészülte után valamely országos, vagy helyi szerv, önkormányzat, stb. lesz felelős pl.: a projekt kapcsán megvalósuló intézmény folyamatos működtetéséért.

**Vizsgálni kell az addicionalitás követelménye teljesülését is.** Az EU és a hazai támogatások egyaránt megkövetelik a helyi, a regionális vagy nemzeti hozzájárulást, az addicionalitást. Ez azt jelenti, hogy a projekt a támogató által nyújtott segítség nélkül nem, vagy csak redukált formában valósulhatna meg. Ez általában azt feltételezi, hogy a projekt többletként jelentkezik a projektet megvalósító szervezet alaptevékenységéhez képest. Az addicionalitás projekt szinten a források biztosítását jelenti, nemzeti szinten pedig azt, hogy a nemzeti kormány nem válthatja ki strukturápolitikai ráfordításait az uniós támogatásokkal (a helyettesíthetőség tilalma), aminek bizonyítása úgy történik, hogy bemutatjuk az adott területen vagy szektorban a megelőző három évben a finanszírozási szintet.

**a) A felelős szervek továbbra is támogatják a projekt tárgyát képező fejlesztést?**

Mindez akkor előlegezhető meg, ha a felelős szervek ehhez meghozzák a szükséges jogi és pénzügyi döntéseket, biztosítják a szükséges forrásokat. A szükséges feltételek megteremtéséhez sikeres megoldás lehet egy korábbi, eredményes projekt bemutatása.

**b) Az adott technológia megfelel-e a helyi körülményeknek?**

- Minden alternatívát meg kell vizsgálni, hogy tudjuk biztosan, valóban a projektben tervezett tevékenységre, mennyiségre és minőségre van szükség.
- Tudnunk kell azt is, hogy képesek e most, vagy majd képesek lesznek-e a kedvezményezettek mindezt kihasználni.
- A megfelelést kedvezményezetti csoportonként és egyéb alcsoportonként bontva is meg kell vizsgálni.
- Biztosítani kell a tartós, biztonságos üzemelés jogi, műszaki és emberi feltételeit.

**c) Nem borul-e fel az ökológiai egyensúly? (természetesen csak az ilyen hatással bíró projektek esetében)**

- A teljes körű környezetvédelmi hatásvizsgálat ajánlásait be kell építeni a projektbe.
- Meg kell vizsgálni, hogy a projekt nem okoz-e új problémákat például erőforrások felélése, szennyezése által.
- Jelentős környezeti hatás esetén feltétlenül készíteni kell egy környezethasználati és környezeti-monitoring tervet.

**d) A kedvezményezett sajátjának érzi-e a projektet?**

Ebből a szempontból végig kell követni a kedvezményezett által az adott projektben betöltött szerepköröket, úgy mint:

- Kezdeményező
- Tulajdonos
- Végrehajtó
- Döntéshozó.

Vizsgálni kell azt, hogy ennek megfelelően milyen aktívan vesz/vett rész a kidolgozásban, végrehajtásban.

**e) A projekt nyújtotta előnyökhöz minden egyes kedvezményezett hozzáférhet-e?**

Ez az egyenlő esélyek érvényesülését jelenti kulturális és társadalmi különbségek szerint az elsődleges kedvezményezettek és a további érintett csoportok esetében is.

**f) A végrehajtó intézmények a projekt befejezése után is képesek lesznek-e követni a hatásokat?**

A végrehajtó intézményeket úgy kell kiválasztani, hogy azok a befejezés után is érdekelt legyenek a folytatásban, képesek és hajlandóak is tovább vinni célok megvalósítását s a projekt ehhez megfelelő segítséget nyújt.

**g) Megbízható-e a pénzügyi és gazdasági elemzés?**

Ennek kritériumai a következők:

- o Minden tényezőt, érintettet és alternatívát figyelembe vett és külön-külön megvizsgált (cash flow).
- o A projekt megvalósítása esetén a cash flow meghaladja a pénzügyi és gazdasági költségeket.
- o A pénzügyi, gazdasági elemzés pontosan leírja a növekményi hatások lehetőségét (növekedés, költségvetés, folyó fizetési mérleg, foglalkoztatottság stb.)
- o Alapkövetelmény: megbízható hatékonysági és pénzügyi életképességi vizsgálat.

**Összefoglalva:** a pénzügyi gazdasági elemzésnek meg kell erősíteni, hogy a vizsgált alternatívák alapján a projekt:

- az optimális választás,
- mind erőforrás, mind eredmény szempontból hatékony,
- megvalósítható,
- fenntartható, valamint
- pénzügyileg és közgazdaságilag szükséges.

Egy ilyen kimerítő, de annál alaposabb kérdéssoron végighaladva biztos, hogy részletes értékelés lesz az eredményünk.

## 2 A megvalósíthatósági tanulmány

A megvalósíthatósági tanulmány a projekt előkészítési fázisának egyik legfontosabb dokumentuma. **Definíciója** szerint a különböző projektváltozatok közötti választáshoz döntéstámogató, a megvalósíthatóság komplex feltételeit és alternatíváit, továbbá a megvalósítás várható eredményeit projektváltozatonként részletesen elemző tanulmány.

A megvalósíthatósági tanulmány elkészítésének **célja**, hogy megfelelő információkat nyújtson a döntéshozók számára ahhoz, hogy azok megalapozott döntést tudjanak hozni a további finanszírozásra és megvalósításra javasolt projekt elfogadásáról, módosításáról, illetve elvetéséről. A megvalósíthatósági tanulmányok javítják a közberuházások döntéshozatali folyamatának időzítését és minőségét. A projekt ciklus első szakaszában kerülnek kidolgozásra, a projekt elképzelésének kidolgozása során.

## 2.1 A megvalósíthatósági tanulmány kidolgozása több cél elérését szolgálja:

- Megmutatja a projektgazdának, hogy a projekt megvalósítható-e, hogy megéri-e a megvalósítást megkezdeni, valamint megmutatja a lehetséges alternatívákat;
- Megmutatja a különféle alternatívák alkalmazásával elérhető hatékonyság és eredményesség mértékét;
- A közfejlesztések használata érdekében hozott döntések alapját képezi;
- Biztosítja, hogy a projekt megvalósítása illeszkedik a vonatkozó gazdaságfejlesztési programokhoz;
- Vizsgálja a projekt gazdájának gazdasági teljesítményét;
- Tájékoztatást ad a finanszírozási lehetőségekről;
- Információkat szolgáltat a projekt technikai (szakmai) megvalósíthatóságáról.

## 2.2 A megvalósíthatósági tanulmány elkészítésének lépései

A megvalósíthatósági tanulmány elkészítése az alábbi lépéseket foglalja magában:

0. lépés: a megvalósíthatósági tanulmány elkészítésének előfeltétele a projekt dokumentációjának részletes kidolgozása.
1. lépés: a jelenlegi és a projekt által megváltoztatni kívánt helyzet elemzése.
2. lépés: a konkrét problémakör, szükséglet feltárása, amelyre a projekt reagálni kíván.
3. lépés: reális alternatívák felvázolása a problémák kezelése szempontjából, figyelembe véve azt a lehetőséget is, hogy semmilyen fejlesztést nem hajtunk végre. Az alternatívák összehasonlítása során – az előnyök és hátrányok összegzése alapján – kiválasztásra kerül a legjobb alternatíva.
4. lépés: a projekt megvalósításának elemzése. Annak vizsgálata, hogy a megvalósítás részletei optimálisan, költség hatékony módon kerültek-e kialakításra, feltárták-e a tevékenységekhez kapcsolódó kockázatokat, és gondoskodtak-e azok kezeléséről, a projektet végrehajtó intézmény erőforrásainak felmérése.
5. lépés: a projekt pénzügyi elemzése, melynek során vizsgálják a költségvetés megvalósíthatóságát és realitását, a projekt pénzügyi érzékenységét és a pénzügyi-gazdasági megtérülését.
6. lépés: környezeti, környezetvédelmi hatások elemzése.
7. lépés: gazdasági-társadalmi hatások elemzése.
8. lépés: a projekt megvalósíthatóságának és fenntarthatóságának értékelése.

Az alábbi táblázat összefoglalja a megvalósíthatósági tanulmány részeit:

	<b>Fejezet</b>
0)	vezetői összefoglaló
1)	általános elemzés a) általános információk b) társadalmi, gazdasági környezet c) humán erőforrás d) helyszín e) kereslet-kínálat elemzés f) vezetési modellek g) projekt változatok azonosítása
2)	Műszaki megvalósíthatóság, végrehajtás, költségek: tanulmánytervek készítése
3)	Környezeti hatások és beavatkozási területek
4)	Pénzügyi megvalósíthatóság
5)	Gazdasági és társadalmi elemzés a) költség-haszon elemzés és/vagy b) többszempon-tú-elemzés

A megvalósíthatósági tanulmányt kb. 100 millió forint feletti nagyságrendű beruházások esetében kell elkészíteni ilyen részletezettséggel. Ez három-hat hónapot vehet igénybe.

Az alternatívák felvázolása és összehasonlítása alapján a pályázó döntéshozó testülete (pl. a közgyűlés) amennyiben a projekt megvalósítása mellett dönt, a környezeti, társadalmi, gazdasági és műszaki szempontok mérlegelésével kiválasztja az összességében legjobbnak tartott változatot, és elindítja annak részletes előkészítését, ami az előírt engedélyek megszerzését, a pályázat benyújtásához szükséges tanulmányok elkészítését és műszaki tervezését jelenti.

### 3 Műszaki tervek, engedélyek

Azt, hogy milyen engedélyekkel kell rendelkeznie a pályázatnak benyújtáskor, a Kohéziós Alap esetében az Európai Unió, a Strukturális Alapoknál az Irányító Hatóságok által összeállított feltételrendszerek szabályozzák. Fel kell hívnunk a figyelmet a hatályos Közbeszerzési Törvény ún. tervpályázatra vonatkozó részére, amely bizonyos értékhatár feletti tervezési munkákra kötelezővé teszi közbeszerzési eljárás lefolytatását. Uniós támogatás elnyeréséhez a magyar gyakorlattól eltérő engedélyek, illetve tervek nem szükségesek.

### 4 Gazdasági vizsgálat

A gazdasági vizsgálat elve megegyezik a megvalósíthatósági tanulmánynál bemutatottal, azonban a projekt részleteinek ismeretében már sokkal pontosabb elemzés elvégzését teszi lehetővé. A részletek ismerete feltételezi, hogy a gazdasági vizsgálat elkészítésekor a beruházási döntés megszületett, azaz a megvalósíthatósági tanulmány alapján kiválasztásra került és leg-  
alább tanulmányterv szinten rendelkezésre áll egy projektváltozat.

- **A pénzügyi elemzés** jelenértéken összesíti a projekt gazdasági élethosszára az összes befektetést, működési költséget és keletkező bevételt, a finanszírozási forrásokat és kiadásokat (adó, kölcsöntörlesztés, stb.).
- **A költség-haszon elemzés** a pénzügyi elemzés bizonyos számításait végzi el, kiegészítve a projekt pénzügyi számításait a társadalmat és a környezetet érő hatásokból számított költségekkel és hasznokkal. Társadalmi haszon (pozitív externália) például egy útépítés miatt lerövidült utazási idő A és B város között, de ugyanennek a beruházásnak a társadalom által viselendő költsége (negatív externália) például a mezőgazdasági termelés csökkenése a területhasználatból fakadóan. Pozitív környezeti hatása van a város belső területein élőkre a példánkban szereplő útnak, amennyiben az elkerülő út, azonban levegőszennyező forrást jelenthet a nyomvonalától jobbra és balra egy kb. ötven-száz méteres sávban.

- **A gazdasági vizsgálatot** a szintén a megvalósíthatósági tanulmányban említett **érzékenység vizsgálat és kockázatelemzés** zárják. A kockázatelemzésen keresztül, mint már említettük, tájékozódhatunk, hogy a projekt megvalósítását milyen események veszélyeztethetik. Az érzékenység vizsgálat megmutatja, hogy a pénzügyi elemzés egyes paramétereinek változása milyen hatással van az elemzés eredményére, azaz a beruházás megtérülésére. Ezen keresztül beazonosíthatók lesznek azok a tényezők, amelyek változására a projekt a legérzékenyebben „reagál”. Ilyen lehet például a generált bevételekre az energia árak vagy az infláció változása. A gazdasági vizsgálat az uniós támogatások rendszerében következetesen alkalmazott és megkövetelt gyakorlata azt jelenti, hogy a Strukturális Alapokból finanszírozott beruházási projektek esetén minden 5 millió €, míg Kohéziós Alapból finanszírozott projekt esetén minden 10 millió € fölötti (azaz, minden Kohéziós Alap projektnél) projekt esetében költség-haszon elemzést kell végezni. Az Európai Unió csak olyan beruházásokat támogat, melyek szükségessége gazdasági, társadalmi, vagy környezeti szempontból számításokkal szilárdan alátámasztható.

## 5 Az EU horizontális követelményeinek érvényesítése a projekteknél

A projektek létrehozásának fázisában elengedhetetlen, hogy beszéljünk azokról a követelményekről, amelyeket minden egyes projekt (legfőképpen az EU által támogatott projektek) esetében érvényesíteni kell, ám ezeket a szempontokat Magyarországon jelenleg nehezen tudják értelmezni és a projektek végrehajtásakor alkalmazni. Az ún. horizontális követelmények érvényesítéséről van szó, amelyek nélkül egyre kevésbé számíthatunk arra, hogy projekttervünk támogatást nyer.

Az Európai Unió Bizottsága az általa is támogatott fejlesztések esetében alapvető követelményként fogalmazta meg az ún. horizontális elvek, mint a fenntartható fejlődés (környezetvédelem) és az esélyegyenlőség következetes érvényesítését.

A horizontális elvek érvényesítése különösen projekt szinten jelent komoly kihívást, tennivalókat. Szükséges, hogy minden pályázó bemutassa a horizontális elvek érvényesülését egyrészt a pályázatában, másrészt – amennyiben a projekt kiválasztásra kerül – a későbbi előrehaladási jelentéseiben.

A környezetvédelem érvényesítése az infrastruktúra-fejlesztési, és vállalkozás-fejlesztési, az esélyegyenlőség érvényesítése a humán erőforrás-fejlesztési és vállalkozás-fejlesztési projektek esetében különösen fontos.

### 5.1 Az esélyegyenlőség érvényesítése

Az egyenlőtlenségek megszüntetése és az egyenlőség előmozdítása a férfiak és nők között a közösségi politika egyik központi elve. Az esélyegyenlőség beépítése a különböző szakmapolitikákba az Amszterdami Szerződésben megfogalmazott új kötelezettségek alapján többé már nem esetleges, hanem kötelező. Erre épülve a Strukturális Alapokra vonatkozó általános szabályokat tartalmazó rendelet a hazai gyakorlat számára új megközelítést ad a nők és férfiak közötti esélyegyenlőség biztosítása terén. Ennek megfelelően az esélyegyenlőségi megközelítést a Strukturális Alapok programozásának és felhasználásának egészében be kell mutatni. Ez érinti egyrészt azokat a törekvéseket, melyek támogatják az egyenlőséget és a nők segítségét célzó speciális intézkedéseket, másrészt minden, a férfiak és nők helyzetére hatással lévő szakterület aktív és hatékony bevonását már a tervezési szakaszban.

A férfiak és nők közötti esélyegyenlőség biztosítása mellett az Európai Unióban irányelvként megfogalmazódott az egyenlő bánásmód elve. Az egyenlő bánásmód megerősítése, a diszkrimináció elleni közösségi fellépés erősítése érdekében a 2000. év folyamán a tagállamok két irányelvet fogadtak el.

- Az egyik a faji és etnikai alapon történő diszkrimináció általános tilalmáról rendelkezik, míg
- a másik irányelv a foglalkoztatás és képzés területére vonatkozó egyenlő bánásmód általános kereteit teremti meg.

Ebből is látszik, hogy a közösség intézményei igen aktívak voltak az elmúlt években a rasszizmus, az idegengyűlölet, a faji alapú diszkrimináció elleni küzdelemben.

Az Európai Unió külön nyilatkozik a fogyatékos emberekkel kapcsolatos diszkrimináció tilalmáról az Alapvető Jogok Chartájában.

Az esélyegyenlőség érvényesítése Magyarország szempontjából is alapvető jelentőségű. Fontos, hogy minden állampolgár – köztük a nők, a fogyatékkal élő emberek, vagy a roma emberek – számára megteremtődjön az esélyegyenlőség a társadalmi élet minden színterén: a fizikai és kulturális környezetben, a lakhatás és közlekedési eszközök vonatkozásában, a szociális és egészségügyi ellátás, az iskoláztatási és munkaalkalmak, valamint a kulturális és társadalmi élet, sport és szórakozási lehetőségek területén.

**Az esélyegyenlőség átfogó célként történő megjelenítése** megköveteli, hogy minden, a Nemzeti Fejlesztési Terv keretében finanszírozást igénylő projekt esetében mérlegelésre kerüljön, hogy az milyen mértékben érvényesíti az esélyegyenlőség szempontjait.

Ebből a szempontból az egyes projekteket, tevékenységeket **három fő csoportba sorolhatjuk:**

- Az esélyegyenlőség szempontjából **pozitív projektek**, amelyeknek elsődleges céljuk az esélyegyenlőség javítása, célcsoportjuk a nők és a hátrányos helyzetű csoportok. Ilyen lehet például a fiatal anyák részére szervezett, a munkába való visszatérést segítő speciális képzés; vagy a szociális gazdaság fejlődését támogató projekt.
- **Esélyegyenlőség-orientált projektek:** bármely projekt, amelynek nem elsődleges célja az esélyegyenlőség javítása, de hozzájárul ahhoz. Figyelembe veszi pl. a nők, férfiak és a hátrányos helyzetű csoportok különböző igényeit, a projekt tartalmaz különböző ösztönzőket az esélyegyenlőség elősegítése érdekében, hozzájárul az egyenlőtlenség leküzdéséhez és az esélyegyenlőség fejlesztéséhez férfiak és nők között, valamint a hátrányos helyzetű csoportok esetében azokon a területeken, amelyekre a projekt hatással van. Ide sorolható például egy tömegközlekedési projekt, amely különösen a saját közlekedési eszközzel nem rendelkező hátrányos helyzetű csoportok tagjait segíti, illetve amely integrálja a komplex akadálymentesítés szempontjait (pl. rámpa, piktogram, hangos lámpa, stb.)
- Az esélyegyenlőség szempontjából **semleges projektek:** bármely projekt, amely nem járul hozzá az esélyegyenlőség javításához.

**Az esélyegyenlőség érvényesülése** az alábbiak szerint vizsgálható:

- a **humán erőforrás-fejlesztési projekteknél:** biztosítja-e a projekt, hogy a képzési és munkalehetőségek eljussanak a hátrányos helyzetű csoportokhoz?
- **infrastruktúra-fejlesztési projekteknél:** hogyan fogja a projekt garantálni a fizikai infrastruktúra fejlesztésével, a közlekedés fejlesztésével, illetve az információs és kommunikációs technológia hozzáféréssel az elmaradott települések elszigeteltségének csökkentését?
- **Vállalkozás-fejlesztési projekteknél:** biztosítja-e a projekt az atipikus foglalkoztatást (pl. részmunkaidőt, rugalmas megállapodásokat a munkavállalók számára, hogy ezáltal bővüljön a munkavállalók lehetséges összetétele).

## 5.2 A környezetvédelem érvényesítése

A hazai környezetpolitika részéről lényeges törekvés (és egyben brüsszeli elvárás is), hogy a fejlesztések a környezetvédelmi jogszabályoknak való megfelelésen túlmenően teljesítsék a **fenntarthatóság** követelményeit. Más szóval, a konkrét projekteknek a fejlesztési célkitűzések teljesítése mellett környezetvédelmi eredményt, hozadékot is fel kell mutatniuk, ezáltal is segítve a környezetpolitika ágazati és regionális integrációját.

A környezetvédelem horizontális célként való megjelenítése hivatott biztosítani, hogy azok a projektek részesüljenek támogatásban, amelyek megelőzik, illetve a **lehető legkisebb mértékűre csökkentik a környezeti költségeket**.

Ugyancsak biztosítani kell a „szennyező fizet” elv érvényesülését E kívánalom szorosan kapcsolódik a program/projekt monitoring feladatokhoz: biztosítani kell, hogy a fejlesztések környezeti, ökológiai hatásai nyomon követhetők legyenek, sőt, amennyire lehetséges, a monitoring a későbbiekben a projektek környezet-orientált pályára állítását is segítse.

A Strukturális Alapokból és a Kohéziós Alapból finanszírozott fejlesztéseket **három fő típusba sorolhatjuk**:

- gazdasági, vállalkozási (termelő) típusú intézkedések;
- infrastrukturális intézkedések és
- humán fejlesztés típusú intézkedések.

Mindhárom kategóriánál **elsődleges elvárás a környezetvédelem szempontjainak érvényesítése**. Ez az elvárás leginkább a termelő és az infrastrukturális intézkedések esetében egyértelmű, míg a humán fejlesztés típusú intézkedéseknél áttételesen – például a környezettudatosság erősítésén keresztül – jelentkezik.

Minimális elvárás, hogy a pályázók és kedvezményezettek a hatályos környezetvédelmi jogszabályok követelményeit betartsák, emellett ugyanakkor törekedni kell a projektek környezeti teljesítményének optimalizálására.

Egyes beruházások, létesítmények tervezésekor fel kell tenni a kérdést, hogy a tervezett tevékenység nem környezetvédelmi engedély köteles-e. Azoknál a tevékenységeknél, amelyek megvalósítása várhatóan jelentős környezeti hatásokkal járhatnak, környezeti hatásvizsgálatot kell végezni, aminek alapján a területileg illetékes környezetvédelmi felügyelőség az érintett szakhatóságok és önkormányzatok bevonásával dönt az engedélyezhetőségről.

Jelenleg hazánkban a környezeti hatásvizsgálat elvégzését törvény írja elő, és kormányrendelet határozza meg a környezetvédelmi engedély-köteles tevékenységek körét. Olyan tevékenységek ezek, amelyek káros anyagok kibocsátásával járnak, vagy nagy a területigényük, esetleg valamilyen fokú védelem alatt álló területen valósulnának meg, vagy bármi más módon veszélyeztethetik környezetüket. A fentebb megnevezett kormányrendeletben a tevékenységek felsorolásán túl – a vonatkozó EU irányelvek alapján – megtalálhatók az engedélyezési eljárás részletei, valamint a környezeti hatásvizsgálat tartalmára vonatkozó követelmények.

A különféle intézkedések, projektek környezeti teljesítménye az anyag-, energia-, víz- és hulladékgazdálkodáson, a logisztikai igények mérséklésén, a természeti értékek, a terület- és a táj fenntartható kezelésén, valamint az egyéni és vállalati környezeti szemlélet előmozdításán keresztül javítható.

A környezetvédelem érvényesítése különösen az infrastruktúrafejlesztési projekteknél, a nagy ipari, kereskedelmi beruházások esetében kiemelt jelentőségű.





## VII. fejezet

# A projekt megvalósítása

A projektek megvalósítása alapvetően a kedvezményezett feladata és felelőssége, de azt a támogatást nyújtó szervezet is nyomon követi. Az alábbiakban azok a pontok kerülnek bemutatásra, ahol a kedvezményezett és a támogatást nyújtó szervezet kapcsolatba lép a projekt megvalósítása során.

### 1 A támogatási szerződés megkötése, esetleges módosítása

Minden kiválasztott és jóváhagyott projekt megvalósítására a támogatást nyújtó szervezet (minisztérium vagy közreműködő szervezet) és a kedvezményezett támogatási szerződést köt. A támogatási szerződés képezi a megvalósítás nyomon követésének, finanszírozásának és ellenőrzésének alapját.

Az átláthatóság elvét szem előtt tartva, az európai uniós támogatások esetében elvárás, hogy a támogatási szerződés tervezete, vagy legalább annak minden tartalmi eleme a pályázati kiírás részét képezze, tehát a pályázók már pályázatuk elkészítését megelőzően megismerhessék a támogatási szerződés rendelkezéseit. Ez az elvárás a hazai támogatási rendszerek esetében nem mindig teljesül, ami sokszor gondot okoz a kedvezményezetteknek.

#### **A támogatási szerződésnek rendelkeznie kell legalább a következőkről:**

- a támogatás formája (néhány kivételtől eltekintve vissza nem térítendő támogatás),
- a támogatás maximális összege és aránya,
- a projekt megvalósításának kezdete és befejezése, működtetési kötelezettség esetén annak időtartama,
- a költségek elszámolhatóságának szabályai,
- a kifizetések kérelmezésének folyamata, feltételei,
- az előrehaladási jelentésekkel kapcsolatos kötelezettségek,
- a vonatkozó, állami támogatásokkal kapcsolatos szabályok,
- a vonatkozó, közbeszerzéssel kapcsolatos szabályok,
- a vonatkozó, tájékoztatással és nyilvánossággal kapcsolatos kötelezettségek,
- dokumentációs kötelezettségek,
- helyszíni ellenőrzések végzésére vonatkozó szabályok,
- a támogatás kifizetésének felfüggesztésére illetve a támogatás visszafizetésére vonatkozó szabályok,
- biztosítékadási kötelezettség,
- a szerződés módosításának folyamata, feltételei.

A támogatási szerződés **mellékletei** között szerepelni kell legalább az alábbiaknak:

- költségek, költségkategóriák szerinti bontásuk és ütemezésük,
- források,
- számszerűsíthető célok, ütemezésük,
- biztosítékok (pl. felhatalmazó nyilatkozat, jelzálogszerződés, stb. szükség szerint).

**A pályázati dokumentáció** ugyancsak a támogatási szerződés elválaszthatatlan részét képezi.

Nem került bevezetésre egységes támogatási szerződés sablon az európai uniós támogatásokra, ezért jelenleg ezekre vonatkozóan is az államháztartás rendjéről szóló 217/1998. kormányrendelet az iránymutató. A különböző támogatási rendszerek eltérnek ugyanis abból a szempontból, hogy

- milyen eljárás szerint történik a támogatás kifizetése (kifizetett számlák alapján, vagy ki nem fizetett számlák alapján, vagy előlegfizetéssel),
- elő kell-e írni működtetési kötelezettséget a kedvezményezettnek a projekt pénzügyi teljesítését követően (általában beruházások esetén kell előírni),
- elő kell-e írni adatszolgáltatási kötelezettséget a kedvezményezettnek a projekt pénzügyi teljesítését követően (abban az esetben kell előírni, ha valamely számszerűsíthető célkitűzés csak a végső kifizetést követően valósulhat meg (pl. bevételekkel, foglalkoztatással, stb. kapcsolatban),
- vonatkoznak-e az állami támogatások szabályai a támogatási rendszerre, illetve a projektre,
- vonatkoznak-e a közbeszerzés szabályai a támogatási rendszerre, illetve a projektre,
- vonatkoznak-e a tájékoztatás és nyilvánosság szabályai a támogatási rendszerre, illetve a projektre,
- elő kell-e írni biztosítékadási kötelezettséget (pl. jelzálogot, bankgaranciát, stb.) a kedvezményezettnek.

**A támogatási szerződést meghatározott határidőn belül kell megkötni.** A kedvezményezettnek határidőre meg kell küldenie a szükséges igazolásokat és dokumentumokat, valamint a támogatási szerződés általa aláírt példányait, ellenkező esetben a támogatásra vonatkozó döntés hatályát veszti.

## 1.1 Igazolások, dokumentumok

A támogatási szerződés megkötésének feltétele bizonyos igazolások, dokumentumok benyújtása. Ilyen igazolások, dokumentumok lehetnek az alábbiak:

- aláírási címpéldány;
- jogi státusz igazolása;
- források rendelkezésre állásának igazolása;
- az adóhatóságok igazolása arról, hogy a kedvezményezettnek nincs lejárt köztartozása; (az 1 millió forint összeget el nem érő támogatás esetén a kedvezményezett nyilatkozata helyettesítheti az igazolást);
- a környezetvédelmi, természetvédelmi és vízügyi hatóságok igazolása arról, hogy a kedvezményezettnek nincsen határozatlan előírt teljesítetlen kötelezettsége, ( az 1 millió forint összeget el nem érő támogatás esetén a kedvezményezett nyilatkozata helyettesítheti az igazolást).

A támogatást nyújtó szervezeteknek gondoskodniuk kell arról, hogy kizárólag olyan dokumentumokat és igazolásokat kérjenek a pályázóktól, amelyek szükségesek a támogatási szerződés megkötése vagy megvalósítása során. Figyelmet kell fordítaniuk a pályázattal már benyújtott dokumentumok, igazolások újbóli bekérésének elkerülésére.

## 1.2 Biztosítékadás

Ahogy nincs egységes támogatási szerződés sablon az európai uniós támogatásokra, úgy a biztosítékadási kötelezettség sem egységes az EU támogatások esetében: a támogatást nyújtó szervezet (minisztérium vagy közreműködő szervezet) határozza meg, hogy az adott támogatási rendszer esetében - esetleg a kedvezményezett személyétől (pl. önkormányzat vagy vállalkozás) és a támogatás értékétől függően - szükségesek-e biztosítékok, és ha igen, milyen biztosítékok szükségesek.

Általában, a biztosítékadási kötelezettségnek beruházások esetében van értelme, a működtetési kötelezettség időszakára.

### A leggyakoribb biztosítékok:

- o felhatalmazás azonnali beszedésre a kedvezményezett összes bankszámlájára vonatkozóan,
- o ingatlan jelzálog, ingó jelzálog (dologi biztosítékok),
- o bankgarancia, biztosítói garancia, készfizető kezesség (személyi biztosítékok), stb.

A **jelzálogra részletes szabályok vonatkoznak**, de ezek sem egységesek az EU támogatások esetében. Általában

- o a biztosítékra vonatkozóan külön **jelzálogszerződést** kell kötni (amely a támogatási szerződés mellékletét képezi),
- o ingatlan jelzálog esetében a jelzálogszerződés megkötésének feltétele a **tulajdoni lap** és az ingatlanforgalmi szakértőtől származó **értékbecslés** benyújtása,
- o a zálogtárgy elfogadásának feltétele, hogy a felajánlott zálogtárgy **per- és igénymentes legyen**,
- o a zálogtárgy elfogadását korlátozza, ha a felajánlott zálogtárgyat **korábbi jelzálog** terheli (a támogatást nyújtó szervezet határozza meg, hogy a zálogtárgynak tehermentesnek kell-e lennie, és ha nem, milyen mértékű korábbi jelzálog fogadható el),
- o a biztosíték értéke **a piaci értéknek a támogatást nyújtó szervezet által meghatározott százaléka**, egységesen meghatározott arány (pl. 50%), vagy egyedileg meghatározott arány szerint,
- o a zálogtárgyra **vagyonbiztosítást** kell kötni, annak kedvezményezettjeként a támogatást nyújtó szervezetet kell megjelölni,
- o a támogatás folyósításának feltétele a **jelzálog bejegyzésének**, valamint a **vagyonbiztosítás megkötésének és fizetésének** igazolása.

A **támogatást nyújtó szervezet** elvben a támogatási szerződésben **további biztosítékokat is kiköthet**: pl. megtilthatja, hogy a kedvezményezett további hiteleihez kedvezőbb feltételeket biztosítson, mások hiteleihez készfizető kezességet vállaljon, stb. Ezek alkalmazása azonban nem jellemző.

## 1.3 Több kedvezményezett jogállása

Számos projekt – pl. térségi hulladéklerakók, stb. – esetében szükséges lehet több kedvezményezett együttműködése. Ha több kedvezményezett konzorciumot, önkormányzati társulást vagy gazdasági társaságot hoz létre, annak tagjai – eltérő megállapodás hiányában – egyetemlegesen kötelezettek a támogatást nyújtó szervezettel szemben a támogatási szerződésben foglalt kötelezettségek teljesítéséért. A konzorciumot, a társulást vagy a társaságot létrehozó szerződést a támogatást nyújtó szervezetnek meg kell ismernie, és jóvá kell hagynia.

## 1.4 A támogatási szerződés módosítása

A projekt megvalósítása során kivételes és indokolt esetben szükségessé válhat a támogatási szerződés módosítása. Ugyanakkor fontos megjegyezni egyrészt, hogy a támogatási szerződés módosítása nem változtathatja meg a projekt eredeti célját és tartalmát, és nem növelheti a támogatás összegét, illetve arányát, másrészt, hogy a támogatási szerződés módosításának kérelmezése és a kérelem elbírálása közötti időszakban a kedvezményezettnek támogatás nem folyósítható. A támogatási szerződés módosítását a kedvezményezett írásban kérelmezheti.

**A módosítás kérelmezésének oka lehet:**

- **a kedvezményezett azonosító adataiban történő változás** (pl. változik a kedvezményezett képviselőjére jogosult személy, a kedvezményezett bankszámlaszáma, stb.),
- **a projekt bármely egyéb adatában történő változás** (pl. változik a projekt befejezésének határideje, a költségek költségkategóriánkénti bontása vagy ütemezése, a számszerűsíthető célok, stb.).

Amennyiben a kedvezményezett azonosító adataiban történő változás az oka a módosítás kérelmezésének, a támogatást nyújtó szervezet általában automatikusan tudomásul veszi a változást. Amennyiben a projekt bármely egyéb adatában történő változás az oka a módosítás kérelmezésének, a támogatást nyújtó szervezet mérlegeli a módosítást.

**A projekt befejezésének határideje nem változtatható rugalmasan**, mert az Európai Unió a támogatások gyors felhasználását követeli meg a tagállamoktól, és a határidőre fel nem használt európai uniós támogatások később már nem használhatók fel. Ez az egyik legszigorúbb szabály az európai uniós támogatásokra vonatkozóan. A projekt befejezésének határideje csak abban az esetben változtatható, ha a program egészére vonatkozóan határidőkre felhasználhatók az európai uniós támogatások.

**A költségek kategóriánkénti bontására és ütemezésére** vonatkozóan a támogatási szerződés sok esetben rögzíti, hogy a szerződés módosítása csak 10 százalékot meghaladó változás esetén szükséges.

**A támogatás összege és aránya semmiképpen nem növelhető.**

A számszerűsíthető célokra vonatkozóan a támogatási szerződés sok esetben rögzíti, hogy a szerződés módosítása csak 10 százalékot meghaladó változás esetén szükséges. Értelemszerűen nem szükséges a támogatási szerződés módosítása, ha a kedvezményezett túlteljesíti a célkitűzést.

**A Kohéziós Alap esetében különösen nehéz lehet a támogatási szerződés módosítása**, tekintettel arra, hogy a projektet az Európai Unió is jóváhagyja, ezért a projekt módosítását ugyancsak jóvá kell hagynia. Az Európai Bizottság egy projekt esetében csak egy módosítást fogad el. A módosítási igényt a kedvezményezett jelzi a közreműködő szervezet felé, amely a Kohéziós Alap Irányító Hatóságnál kéri annak napirendre vételét a Monitoring Bizottság következő ülésén. A Kohéziós Alap Monitoring Bizottság határoz a módosítási kérelem jogosságáról, és annak elfogadása esetén javasolja benyújtását az Európai Bizottsághoz.

## 2 A projektszervezet felállítása

A projekt megvalósítójaként **egyetlen szervezet vagy több szervezet társulása, konzorciuma** jeleníthető meg. Függetlenül a résztvevő, lebonyolító szervezetek számától, a projekt szakmai átláthatósága, a nyomon követés biztonsága megköveteli a kedvezményezettektől, a maximális gondosságot. Fontos, hogy az egyes feladatok megvalósításában közreműködő, illetve felelős szervezet maximálisan tudatában legyen az általa felvállalt tevékenység tartalmának, jelentőségének. Ugyancsak rendkívüli fontossággal bír a megvalósításra rendelkezésre álló időintervallum folyamatos nyomon követése.

Ezért valamennyi résztvevő szervezet számára **a projekt elindításának első lépéseként nyilvánvalóvá kell tenni a projekt szervezet felépítését és a feladatok megosztását.**

A 4.4.2. fejezetben kitértünk a projektirányító egység lehetséges működési konstrukcióira. A szervezet felállításkor javasoljuk az ott megfogalmazottakat figyelembe venni. A projektszervezet életében nagyon fontos tényező lesz az idő. Nem „örökös” szervezeti konstrukciókban kell gondolkodnunk, hanem **a projekt megvalósítási időszakára építeni ki a legalkalmasabb szakmai, együttműködési modellt** azzal, hogy a későbbiekben, a projekt zárását követően más konstellációban, a következő projekt szakmai igényeihez leginkább igazodó személyi összetételben lehessen tovább vinni és hasznosítani tapasztalatokat.

A projektszervezetek természetesen - a projekt méretektől függően - párhuzamosan több projekt megvalósításán is dolgozhatnak. Ezt az adott **önkormányzat, vagy térségi társulás** határozhatja meg. (Kis települések esetén, ha az egyes önkormányzatoknak nincs elegendő ereje önálló projekt szervezet kialakítására, ill. az adott körülmények között ez nem is célszerű, meg kell vizsgálni a területfejlesztési célú települési együttműködések szintjén ezek működési lehetőségeit).

Ismételten hangsúlyozni kell, hogy **a megvalósítás megkezdése előtt nagyon fontos a munkamegosztás pontos rögzítése, a projekthez illeszkedő megvalósító szervezet kialakítása.** Ez nem felesleges idő és költség „pocsékolás”, hanem sikeres működtetése esetén nagyon gyorsan megtérülő, hiánya esetén viszont súlyos problémákhoz, pl. a támogatások visszafizetési kötelezettségéhez vezető körülmény.

## 3 Közbeszerzés lebonyolítása

Általában a támogatási szerződés aláírását követően kerül sor a közbeszerzési eljárás lebonyolítására (amennyiben azt a támogatás összege alapján a törvény előírja).

A beszerzési eljárások lefolytatásán sok projekt sikere vagy éppen bukása múlik. Az anyagok, áruk, szolgáltatások, eszközök beszerzésére vonatkozó törvényi szabályozók előírásainak nem ismerete nem mentesít a hibák elkövetése alól, ezért minden esetben szükség van megfelelő mélységű elsajátításukra.

A 2004. május 1-én hatályba lépett, és 2006. január 15-vel módosított, a beszerzések formai, tartalmi követelményeit és az eljárás lefolytatásának rendjét, módszertanát rögzítő közbeszerzési törvény immár az EU normáknak megfelelő.

Az új törvény lehetővé teszi a feltételes közbeszerzés lebonyolítását is, amikor az eljárás a támogatási döntést megelőzően megkezdődhet. Amennyiben a pályázó mégsem részesül támogatásban, a feltételes közbeszerzés tárgyát képező építés /beszerzés/ szolgáltatás sem feltétlenül valósul meg. A feltételes közbeszerzés lebonyolításával korábban megkezdhető a projekt megvalósítása – nem kell több hónapot várni a támogatási szerződés aláírása után. Ez a támogatást nyújtó szervezet szempontjából azért fontos, mert az Európai Unió a támogatások gyors felhasználását követeli meg a tagállamoktól.

A közbeszerzés lebonyolítása a Strukturális Alapok esetében általában a kedvezményezettek feladata és felelőssége. A Kohéziós Alap – valamint a PHARE és az ISPA – projektjeinél a kedvezményezett és a támogatást nyújtó szervezet együttműködik a közbeszerzés lebonyolításában.

A Kohéziós Alap esetében a kedvezményezett dolgozza ki a tender dokumentációt, majd a támogatást nyújtó szervezet gondoskodik a tender dokumentáció minőségének ellenőrzéséről és megjelentetéséről. A kedvezményezett és a támogatást nyújtó szervezet egyaránt részt vesz az ajánlatok értékelésében.

Az ún. „közbeszerzési „ törvény struktúrája **differenciált megközelítést** követ

- az értékhatárok,
- az ajánlatkérők, illetve
- a beszerzési tárgyak tekintetében.

**A törvény a közbeszerzési eljárások szempontjából hármasság tagolódású**, külön rendelkezéseket tartalmaz a

- közösségi értékhatárokat elérő közbeszerzésekre,
- az ennél alacsonyabb, nemzeti értékhatárt elérő közbeszerzésekre, illetve
- a nemzeti értékhatár alatti beszerzésekre (ún. egyszerű közbeszerzési eljárás).

A közösségi közbeszerzési irányelvek szabályai (pl. a hirdetések uniós szintű közzététele) ugyanis csak azokra a közbeszerzésekre vonatkoznak, amelyek értéke eléri vagy meghaladja a közösségi értékhatárt.

A törvény **általános közbeszerzési eljárásnak nevezi** és külön fejezetbe utalja az ún. **klasszikus ajánlatkérő szervezetek beszerzéseit**, és a közszolgáltatók (a vízügyi, az energia, a közlekedési, az elektronikus hírközlési és a postai ágazatokban működő egyes szervezetek) beszerzéseit különös közbeszerzési eljárás címmel – összhangban a közösségi joggal.

A törvény ugyanakkor szakít a közösségi jogi szabályozással **a beszerzési tárgyak** tekintetében, azokat nem külön-külön fejezet tartalmazza, hanem **egységesen kerülnek szabályozásra és csak a beszerzés tárgyának sajátosságaiból adódó eltérésekre ír elő külön szabályokat**.

A beszerzés tárgyának **fő típusai: az árubeszerzés, szolgáltatás – megrendelés és építési beruházás mellett szerepel az építési koncesszió és a szolgáltatási koncesszió**. Az építési koncesszió az építési beruházás egyik fajtája, olyan építési beruházás, amely alapján az ajánlatkérő ellenszolgáltatása az építmény hasznosítási jogának meghatározott időre történő átengedése vagy e jog átengedése pénzbeli ellenszolgáltatással együtt. A szolgáltatási koncesszió, mint beszerzési tárgy ugyanakkor csak a nemzeti értékhatárokat elérő közbeszerzéseknél jelenik meg, a közösségi értékhatárokat elérő beszerzésekre vonatkozó szabályozásrendelkezési körébe nem került be. A szolgáltatási koncesszió olyan szolgáltatás-megrendelés, amely alapján az ajánlatkérő ellenszolgáltatása a szolgáltatás nyújtásával összefüggő hasznosítási jog meghatározott időre történő átengedése vagy e jog átengedése pénzbeli ellenszolgáltatással együtt.

Mind a közösségi értékhatárok feletti, mind a nemzeti értékhatár feletti rendszerben érvénysülő további tagolást jelent, hogy meghatározott szolgáltatások megrendelése esetén (pl. egészségügyi és szociális szolgáltatások, jogi szolgáltatások) az egyszerűsített eljárás lefolytatására is lehetőség van.

### 3.1 A közbeszerzési/ tendereztetési eljárás fázisai

A közbeszerzési eljárás fázisait röviden tekintjük át annak előre bocsátásával, hogy a közbeszerzés témakörére önálló képzés áll rendelkezésre, ezért e tananyag keretében csak érintőlegesen, tárgyaljuk. A projektmenedzsment szempontjából azonban fontos kiemelni, hogy szakértő alkalmazására (küldő, vagy belső) szükség van még abban az ideális esetben, ha a projektirányító (menedzsment) szervezet tagjai rendelkeznek alapfokú közbeszerzési ismeretekkel.

Ez utóbbit feltétlenül ajánljuk, a projektek megvalósíthatóságának biztonságát jelentik.

A fentiek előrebocsátásával tekintsük át a közbeszerzési eljárás fázisait!

- **Előkészítés:** ezen folyamat magában foglalja a tenderdosszié összeállítását, mely az ajánlattételi felhívás részegységeiben manifesztálódik.
- **Értékelés:** a folyamat során a felhívásra beérkezett ajánlati dokumentációk formai, szakmai és pénzügyi szempontok alapján történő értékelése zajlik, az előre meghatározott, objektív minősítési rendszer alapján.
- **Ajánlattevők értesítése:** a kiértékelést követően, függetlenül az eljárás sikerességétől minden ajánlattevőt írásban kell értesíteni a pozitív vagy negatív bírálati eredményről.
- **Szerződészkötés:** amennyiben az eljárás eredményes volt, s az értékelés során nyertes pályázó meghatározására sor került, akkor a projekt adott beszerzési feladatára vonatkozóan megtörténik a szerződészkötés.

## 4 A projektfeladatok kivitelezése, nyomon követése

A program cselekvési terve és ütemterve, mint stratégiai nyomvonal, alapvetően kijelöli a projekt irányát hozzárendelve a megvalósítót. Ehhez kapcsolódóan a kivitelezés fázisában az adott **projekttevékenységért felelős szervezet/egyén feladata:**

- önmaga vagy a feladathoz igénybe vett szakértő/alvállalkozó bevonásával megvalósítja az adott tevékenységet,
- elkészíti az elvégzett feladatok pontos dokumentálását,
- szakmai felügyeletet gyakorol abban az értelemben, hogy a projekttervben megjelenített célok és az elérésükhöz rendelt módszertan elvei ne sérüljenek, illetve a támogatási szerződés érvényessége folytonosan megmaradjon,
- az adott feladat számszerűsíthető eredménymutatóit rögzíti,
- a projekttervtől való eltérést rögzíti, oksági tényezőit megjeleníti,
- minden egyes lépés esetén megjeleníti és elemzi a projekt megvalósításának eredményességére kiható kockázati tényezőket.

Ez a jelentési rendszer biztosítja, hogy a projekt megvalósításáért felelős szervezet tájékozott legyen a projekt előrehaladásáról cselekvési és pénzügyi aspektusból egyaránt, valamint az előre látható esetleges kedvezőtlen események kiküszöbölésére alternatív megoldási javaslatokat dolgozzon ki.

## 5 A projektek pénzügyi megvalósítása

A támogatásból, hitelből, ill. egyéb külső tőkebevonással megvalósított projektek pénzügyi menedzsmentje esetében kiemelt jelentőséggel bír a támogatás folyósításának, igénylésének illetve az elszámolásnak a rendszere.

**A kifizetések eszközzésére és így a külső finanszírozási források lehívására vonatkozóan három alapesetet lehet megkülönböztetni:**

**a) Kifizetett számlák alapján** – ebben az esetben a kedvezményezett a felmerülő költségeket számlák alapján kifizeti, és a kifizetett számlák alapján kéri a támogatás arányos folyósítását.

Ezen eset **hátránya**, hogy a projekt során folyamatosan előfinanszírozást vállal a kedvezményezett, s a kiadásokra jutó támogatást csak utólag kapja meg.

**b) Ki nem fizetett számlák alapján** – itt a kedvezményezett nem fizeti ki a kapott szállítói számlákat, hanem azokat kifizetetlenül terjeszti fel az illetékes szervhez az adott kiadásra jutó önrész egyidejű átutalásával az előre meghatározott lebonyolítási számlára. A költségek igazolását követően ezen lebonyolítási számlára kerül a támogatási összeg, és innen fizetik ki a szállítót. Ebben az esetben a kedvezményezettet nem terheli az előfinanszírozás, minthogy ezt gyakorlatilag áthárítja a szállítóra.

**c) Előlegfizetés** – ekkor a támogatás egy részét előlegként utalják a kedvezményezettnek akkor, amikor tényleges költségei fel sem merültek. A kedvezményezett szempontjából ez a legkedvezőbb megoldás, hisz az előfinanszírozást a támogató szervezet vállalja magára.

**E három változat részletes menete a következő:**

**a) A kedvezményezett által kifizetett számlák alapján történő kifizetés lépései:**

- A kivitelező / szállító / szolgáltató a kedvezményezettnek **benyújtja a számláját.**
- A kedvezményezett a kivitelező / szállító / szolgáltató számára **kifizeti a számlát.**
- A **kedvezményezett** - általában negyedévenként - a támogatást nyújtó szervezetnek **benyújtja a kifizetési kérelmet**, valamint annak alátámasztásaként a számlákat és a kifizetést igazoló bizonylatokat. A kifizethető támogatás az elszámolható költségeknek a támogatási szerződésben rögzített támogatási aránynak megfelelő hányada.
- A **támogatást nyújtó szervezet** megvizsgálja a kifizetési kérelmet (pl. ellenőrzi, hogy a költségek a támogatási szerződésben rögzített időszakban merültek-e fel és a támogatási szerződésben rögzített költségvetésnek megfelelnek-e, a kedvezményezettnek nincs-e köztartozása, stb.),
- majd a jóváhagyott kifizetési kérelem alapján a kedvezményezett számára **kifizeti a támogatást.**

**b) A kivitelező / szállító / szolgáltató által benyújtott, de a kedvezményezett által még ki nem fizetett számlák alapján történő kifizetés lépései:**

- A kivitelező / szállító / szolgáltató a kedvezményezettnek **benyújtja a számláját.**
- A **kedvezményezett** a támogatást nyújtó szervezetnek **benyújtja a kifizetési kérelmet és a számlát**, továbbá **befizeti a számla értékének és a támogatásnak a különbözetét.** A kifizethető támogatás az elszámolható költségeknek a támogatási szerződésben rögzített támogatási aránynak megfelelő hányada.
- A **támogatást nyújtó szervezet** megvizsgálja a kifizetési kérelmet (pl. ellenőrzi, hogy a költségek a támogatási szerződésben rögzített időszakban merültek-e fel és a támogatási szerződésben rögzített költségvetésnek megfelelnek-e, a kedvezményezettnek nincs-e köztartozása, stb.), ellenőrzi a számla értéke és a támogatás különbözetének a befizetését, majd a kivitelező /szállító/ szolgáltató számára **kifizeti a számlát.**



c) **Az előlegfizetés lépései:**

- A támogatást nyújtó szervezet a kedvezményezett számára előlegként **kifizeti a támogatás meghatározott részét.**
- A kivitelező / szállító / szolgáltató a kedvezményezettnek **benyújtja a számláját.**
- A kedvezményezett a kivitelező /szállító, szolgáltató/ számára **kifizeti a számlát.**
- A **kedvezményezett** - általában negyedévenként - a támogatást nyújtó szervezetnek **benyújtja a kifizetési kérelmet**, valamint annak alátámasztásaként a számlákat és a kifizetést igazoló bizonylatokat. A kifizethető támogatás az elszámolható költségeknek a támogatási szerződésben rögzített támogatási aránynak megfelelő hányada. A támogatás meghatározott része csak azt követően fizethető ki, hogy a kedvezményezett a projekt egészét megvalósította.
- A **támogatást nyújtó szervezet** megvizsgálja a kifizetési kérelmet (pl. ellenőrzi, hogy a költségek a támogatási szerződésben rögzített időszakban merültek-e fel és a támogatási szerződésben rögzített költségvetésnek megfelelnek-e, a kedvezményezettnek nincs-e köztartozása, stb.), majd
- a jóváhagyott kifizetési kérelem alapján a kedvezményezett számára **kifizeti a támogatást.**

**A háromféle eljárás egyaránt rendelkezik előnyökkel és hátrányokkal.**

- a) A kedvezményezett szempontjából a kifizetett számlák alapján történő kifizetés a legkevésbé előnyös, mert a kedvezményezettnek biztosítania kell a likviditását a számla kifizetése és a támogatás kifizetése között. Ugyanakkor, a támogatást nyújtó szervezet szempontjából ez az eljárás a legegyszerűbb és legbiztonságosabb.
- b) A kedvezményezettnek nincsenek likviditási problémái a még ki nem fizetett számlák alapján történő kifizetés esetén. Ugyanakkor, ez az eljárás különösen gyors teljesítést igényel a kedvezményezett és a támogatást nyújtó szervezet részéről is.
- c) A kedvezményezettnek szintén nincsenek likviditási problémái előlegfizetés esetén (sőt, előbb történik a támogatás kifizetése, mint a számla kifizetése). Ez az eljárás nem igényel különösen gyors teljesítést a kedvezményezett és a támogatást nyújtó szervezet részéről. Ugyanakkor, a támogatást nyújtó szervezetnek biztosítékot kell szereznie a támogatás rendeltetésszerű felhasználására vonatkozóan.

Az előnyöket és a hátrányokat mérlegelve, a támogatási rendszer jellegétől függ, hogy egy konkrét esetben a három eljárás közül melyik szerint történik a kifizetés. Erről a támogatási szerződés minden projekt esetében rendelkezik. Fontos, hogy az alkalmazandó eljárás módja megjelenik már a pályázati kiírásban, ill. a hozzá kapcsolódó tájékoztatóban. A leendő kedvezményezettnek előzetesen mérlegelni kell, hogy a pénzügyi megvalósítás milyen terhekkel fog jární és számba kell venni, hogy e terheket tudja-e vállalni.

Megjegyzendő, hogy az **európai uniós támogatások formája Magyarországon a következő években szinte kivétel nélkül vissza nem térítendő támogatás lesz.** Ugyanakkor, az európai uniós szabályok lehetővé teszik **kamattámogatás, visszatérítendő támogatás, tőkerészesedés, garancia nyújtását is.** Várhatóan 2007-től Magyarországon is megnövekszik ezek jelentősége, különösen a vállalkozások beruházásainak támogatásában.

**Az elszámolás dokumentációjának elkészítésével** kapcsolatosan Magyarországon az alábbi főszabályok érvényesek:

- Kizárólagosan a támogatási szerződés mellékletét képező költségvetésben, a költségvetési sorokra tagoltan megjelenített összegekre vonatkozó kivitelezői/szállítói számlák képezhetik a kifizetés alapját.
- A számlák kifizetését minden esetben ellenőrző eljárásnak veti alá a támogató, mely eljárás jóváhagyó eredménye a kifizetés alapja.

- Amennyiben a támogatás folyósítása támogatási szerződésben deklaráltan időpont-hoz kötött, úgy a lehívás kizárólag ezen ütemezés szerint vihető véghez.
- A támogatási szerződésben meghatározott rendszerességgel, az előre elkészített és ez által standard formátum alapján pénzügyi összefoglaló jelentési kötelezettsége van a kedvezményezettnek, melyet az adott határidő figyelembe vételével kell prezentálnia.

A fenti általános szabályok mellett azonban a támogatás folyósításának szabályait minden esetben az adott támogatási szerződés rögzíti.

## 6 Monitoring – ellenőrzés – értékelés

Monitoring, értékelés és ellenőrzés – e három feladatkör gyakran együtt kerül említésre, holott a fejlesztési tevékenységek életciklusában mindhárom jól elkülöníthető szereppel és funkcióval rendelkezik.

A monitoring, az értékelés és az ellenőrzés azért is számíthat kiemelt figyelmünkre, mert a gyakorlatban számos probléma és nehézség, illetve a programok, projektek megvalósításának tökéletlenségéhez vezethet e tevékenységek nem megfelelő elkülönítése, illetve ennek következményeként valamelyik hiányos megvalósulása. A három tevékenység definiálását célszerű olyan módon elvégezni, hogy közben bemutadjuk a közöttük levő különbségeket céljaikban, megvalósulásuk módjában.

Mindenekelőtt **definiáljuk** a három tevékenységet **a program életciklusán belül azok alapvető jellemzői, és célja szerint:**

- A **monitoring** folyamatos adatgyűjtésen alapszik, amely alapján a menedzsment, a döntéshozók vizsgálhatják a tevékenység előrehaladását a kitűzött célok viszonylatában.
- Az **ellenőrzés** a folyamatok, tevékenységek állandó felülvizsgálatát jelenti, célja a szabálytalanságok, csalások, visszaélések kiszűrése.
- Az **értékelés** a program egészének áttekintése, célja a tevékenység hatásának vizsgálata a megoldani kívánt társadalmi-gazdasági probléma viszonylatában.

Vagyis a **monitoring** nem más, mint a program tervezése során meghatározott tevékenységek elvégzésének, célok teljesülésének, vagyis végeredményben **a program megvalósulásának folyamatos nyomon követése**. Ennek alapjául az előzetesen kitűzött célok számszerűsítése szolgál. A Strukturális Alapok programjainak tervezési fázisában ezt készítik elő, mikor az egyes programokhoz, illetve intézkedésekhez outputok, eredmények és hatások szintjén is célokat fogalmaznak meg, amelyekhez számszerűsített indikátort rendelnek, a kiindulási és a célérték meghatározásával. Ezt a folyamatot láthattuk a tervezés, programozás, illetve a Programkiegészítő dokumentum kialakítása kapcsán.

Ugyanez a **célrendszer-felállítás és számszerűsítés, az indikátorok kijelölése megtörténik az egyes projektek esetében is**, a projekt tervezési fázisában – e számszerűsített célok, monitoring indikátorok nélkül egy projektterv sem tekinthető teljesnek, így pályázatként sem állja meg a helyét. A projektmenedzsment modulban tárgyalt logikai keretmátrix technikának is egyik pillére a különféle célokhoz rendelt monitoring mutatók pontos meghatározása.

A monitoring tevékenység kulcsa, hogy **e mutatószámok aktuális értékeit a program végrehajtói folyamatosan gyűjtsék és elemezzék**, lehetőséget biztosítva ez által mind a programmenedzsment döntéshozók, mind a támogatást nyújtók számára, hogy rendszeresen egyértelmű jelzést kapjanak a program, illetve annak egyes részei aktuális állásáról. Ezen információ birtokában megítélhetik, hogy a program az előzetes terveknek, elképzeléseknek megfelelően halad-e, és ez alapján a tervektől való eltérés esetén szükség szerint megtehetik a megfelelő kiigazító lépéseket a végrehajtás, a megvalósítás menetében.

Fontos kiemelnünk, hogy a monitoringot a folyamatos adatgyűjtés még nem teszi monitoringgá: ez az adatgyűjtési, megfigyelési tevékenység azáltal válik monitoringgá, hogy ha az ilyen módon rendelkezésre álló információ hasznosul a menedzsment döntések előkészítésében, meghozatalában, vagyis ha döntéstámogató menedzsmentrendszerként alkalmazzuk. Látjuk tehát, hogy a monitoring elsősorban a menedzsmentet támogató, a program eredményes és sikeres megvalósulását elősegítő tevékenység.

Gyakran hasonló jellegű adatokra építve, ámde **más céllal folyik az ellenőrzés**. Az ellenőrzés feladata, hogy a programvégrehajtás során **biztosítsa a jogszabályoknak, előírásoknak és más kötelezettségeknek való megfelelést**, és ezáltal kizárja – kiszűrje, illetve megelőzze – a visszaéléseket, a csalásokat, szabálytalanságokat.

Az ellenőrzés számos **területre** terjedhet ki. A programok, projektek ellenőrzési rendje magába kell foglaljon pénzügyi, (elszámolási, bizonylatolási, stb.) ellenőrzéseket, de a személyekre, a döntéshozatalra, a hatáskörök megfelelőségére vonatkozó vizsgálatokat is. Az **ellenőrzési rendszernek alapvetően két típusú szabályrendszernek való megfelelést kell folyamatosan vizsgálnia**:

- o egyrészt a program vagy projekt saját belső szabályrendszerének, vagyis azoknak az eljárásrendi, végrehajtási szabályoknak, amelyeket a program kialakítása során vázoltunk fel, vagy éppen a projektünk kapcsán kötött támogatási szerződés rendelkezéseinek;
- o másrészt a hazai és közösségi jogszabályok alkotta külső szabályrendszernek való megfelelést.

Míg a **monitoring egyértelműen a programvégrehajtó szervezeteken belül zajlik**, annak menedzsment munkáját segíti, illetve e munka részét képezi, **az ellenőrzés sokkal inkább külső tevékenység**. A szabályoknak, előírásoknak való megfelelés alapvetően a programmenedzser, projektmenedzser felelőssége, de annak ellenőrzésére számos külső intézmény jogosult – elsősorban a támogatást nyújtó érdekeinek képviselőjében.

A monitoring és az ellenőrzés a végrehajtáshoz közvetlenül kapcsolódó, operatív jellegű feladatok, amelyek folyamatosan zajlanak, és végigkísérik a megvalósítás egészét. Az **értékelés célja** ezzel szemben nem a végrehajtási feladatok közvetlen támogatása, hanem **a program, projekt egészének megítélése**.

Az értékelésnek **a relevancia, az eredményesség és a hatékonyság** kérdéseire kell választ adnia. A relevancia esetében azt kell megítélnie, hogy a program vagy az egyes projektek célja vajon tényleg lényeges, releváns-e a megoldani kívánt probléma szempontjából, ténylegesen orvosolja-e azt, illetve – hiszen az értékelés jellegéből fakadóan gyakran komparatív módon zajlik – hogyan alakul ez a relevancia a problémához kapcsolódó más célokkal, vagy más problémákkal való összehasonlításban. Az eredményesség arra keresi a választ, hogy sikerül-e, illetve milyen mértékben sikerül elérni a kitűzött célokat, míg a hatékonyság azt vizsgálja, hogy milyen áron, vagyis milyen ráfordításokkal, erőforrásokkal sikerül e célokat elérni.

## 6.1 Monitoring a projektek életében

A Strukturális Alapok keretében finanszírozott fejlesztési projektek esetében erőteljesen jelentkezik az az elvárás, hogy ezek a projektek magas minőségű végrehajtási rendszerrel, jó projektmenedzsmenttel - jó szakemberekkel, jó vezetőkkel, egyértelmű felelősségi körökkel, jól kialakított működési mechanizmusokkal rendelkezzenek. Olyannyira igaz ez, hogy a támogatásért folyamodó pályázók esetében gyakran az egyik legnagyobb súllyal latba eső értékelési szempont a projektmenedzsment színvonala. Egy kiválóan kitalált projekt is eleshet a támogatástól akkor, ha a bírálók úgy látják, gyenge lábakon áll a menedzsmentje.

Az igazán jó **projektmenedzsmentnek elengedhetetlen eleme** az átgondolt, rendszeres és következetes belső projekt monitoring, az előrehaladás, az elért eredmények folyamatos nyomon követése. Az, hogy a projekt vezetői a folyamatosan megfigyelt adatokra alapozva hozzák meg döntéseiket.

E projekt monitoring rendszer kiépítése és alkalmazása minden projektgazda saját feladata, felelőssége. Ugyanakkor ha a projektgazda projektjét állami támogatásból, a Strukturális Alapok hazai programjainak keretében valósítja meg, akkor a projekt monitoring rendszer legalább egy elemét kötelezően alkalmaznia kell: **rendszeres előrehaladási jelentésekben** kell beszámolnia a projekt fejleményeiről.

Az ilyen monitoring beszámolókkal kapcsolatos kötelezettségeket a támogatási szerződés rögzíti, és az Irányító Hatóság általában standard, kötelező formátumot is biztosít hozzá. Minden támogatási szerződés

Integráns részét képezi az úgynevezett Monitoring Adatlap – az a formadokumentum, amelyen rendszeresen be kell számolni a projekt előrehaladásáról. Az adatszolgáltatási kötelezettség és forma igen nagy eltéréseket mutathat a különféle támogatási konstrukciók esetében, leggyakoribb a negyedévente való jelentéstétel.

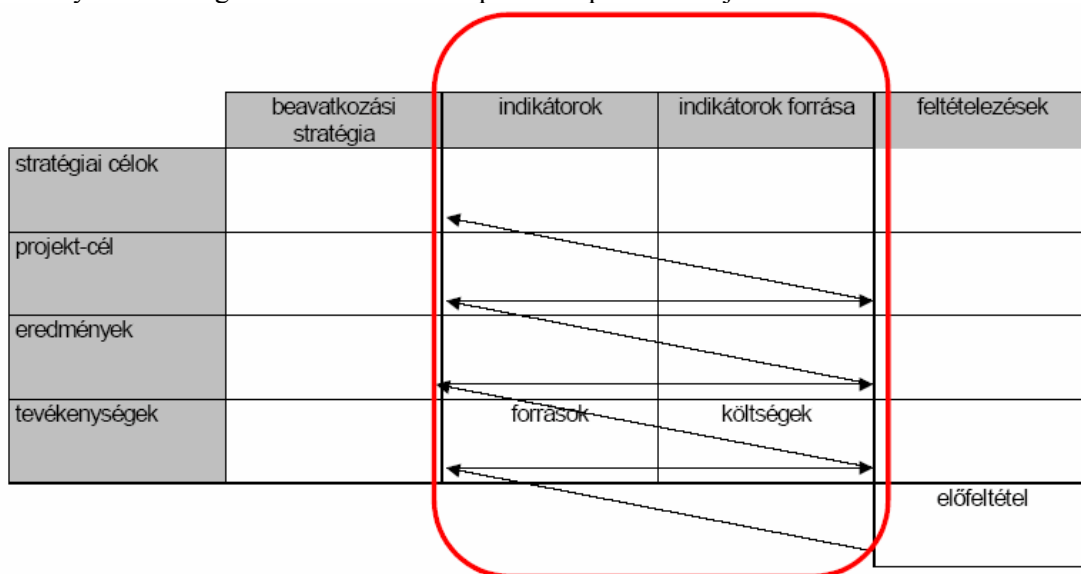
**A beszámoló benyújtásának kötelezettségét gyakran kapcsolják a támogatás folyósításához** – vagy úgy, hogy a kifizetési kérelmek csak a negyedéves jelentéshez csatolva adhatók be, vagy ha a pénzhívás folyamatos, akkor úgy, hogy az adatszolgáltatás elmulasztása esetén leállítják az összes folyamatban levő kifizetést –, így teremtve némi többlet-motivációt arra, hogy a jelentéseket mindig időben és megfelelő formában nyújtsák be a kedvezményezettek.

Ne felejtsük el, hogy az adatszolgáltatási kötelezettség elmulasztása a támogatási szerződésben foglalt kötelezettség megszegésének minősül, és így a támogatást nyújtó szervezet jogosult arra, hogy elálljon a támogatási szerződéstől és visszafizettesse az addig kifizetett támogatásokat is.

### A projekt monitoring beszámoló célja hármas:

- o alapvető célja az **információszolgáltatás**, a projekt előrehaladásáról, fejleményeiről, eredményeiről, és egyes kötelezettségek teljesítéséről;
- o ehhez kapcsolódóan **feltárja az eltéréseket** az eredeti projekttervhez, ütemezéshez képest, és bemutatja eme eltérések hátterét, magyarázatát, a felmerült problémákat;
- o végül – noha ez nem tekinthető monitoring funkciónak – a **kifizetési kérelmek alátámasztására** is szolgál.

A monitoring beszámoló **tartalmának** központi eleme így a projekt kitűzött céljaihoz képest való **előrehaladás**, a megvalósított tevékenységek, **elért eredmények** bemutatása lesz. Ezt **számszerű formában** is prezentálni kell; ehhez szolgáltató alapot a logikai keretmátrix alapú projekttervezés, amely már az előkészítés során rögzíti azokat az indikátorokat, amelyek segítségével a megvalósulást mérjük, és meghatározza azokat a forrásokat is, ahonnan ezeket a számszerű adatokat beszerezhetjük, illetve azok elért értékeit igazolhatjuk. Ezeket az előre rögzített tényezőket a logikai keretmátrix középső oszlopaiban találjuk.



Ezeknek az indikátoroknak a projektünkhöz való illeszkedés mellett természetesen a pályázatban meghatározott követelményekhez is illeszkedniük kell, az adatszolgáltatásnál figyelembe kell vennünk a támogatási szerződésben kötelezőként meghatározott mutatókat.

Az elért eredményeket, megvalósult fejlesztéseket, vagyis a mutatók tényadatait a projekt monitoring beszámolóban az időarányos tervadatokkal kell összevetnünk, és ez alapján feltárni az **eltéréseket, elmaradásokat**. Be kell mutatnunk ezek okát, hátterét, a nehézségek, **problémák jellegét**, és ha ez lehetséges, azok megoldási módját is, amelyet a projekt végrehajtásának következő időszakában alkalmazni kívánunk.

A projekt előrehaladásáról szóló beszámoló természetesen részletezi a **pénzügyi megvalósulást** is. Bemutatja a tárgyidőszakban felmerült kiadásokat, a lehívott támogatási összegeket, összevetve a költségeket az ezek által megvalósult fejlesztésekkel. Ehhez kapcsolódhat – ha a támogatási konstrukció feltételei ezt írják elő – a tárgyidőszaki kiadásokhoz kapcsolódó kifizetési kérelem.

A monitoring jelentés az eszköze annak is, hogy beszámoljunk egyes, a támogatási szerződésben rögzített kötelezettségünk teljesítéséről. Ilyen témakör például a **közbeszerzés** – az állami támogatás felhasználása, elköltése sok esetben csak közbeszerzési eljárás alkalmazása mellett történhet meg. Ebben az esetben a lebonyolított eljárások részleteiről, eredményeinkről szólnunk kell a jelentésben is.

Egy másik ilyen kérdés a **tájékoztatással, nyilvánosságokkal kapcsolatos kötelezettségek** ügye, amelyek szintén ránk hárulnak a támogatás esetén. A tájékoztató táblák kihelyezéséről vagy az uniós arculati elemek használatáról tehát ugyanúgy be kell számolnunk az előrehaladási jelentésben, mint pl. a fizikai, ill. pénzügyi előrehaladásról.

A jelentések tartalmából adódik, hogy bizonyos mellékleteket is csatolnunk kell e dokumentumhoz, alátámasztandó az abban foglaltakat, például:

- az előrehaladást igazoló dokumentumok: például építési naplók, tanfolyami jelentési ívek, aktiválási jegyzőkönyvek, használatbavételi engedélyek, vagy a fejlesztés tartalmához kötődő más dokumentum;
- a közbeszerzési eljárások dokumentumai;
- a tájékoztatással és nyilvánossággal kapcsolatos kötelezettségek teljesítését igazoló dokumentumok: például fotók;
- eredeti számlák vagy hitelesített számla másolatok, és a számlák kifizetését igazoló dokumentumok abban az esetben, ha a monitoring beszámoló támogatás-lehívás célokat is szolgál.

## 6.2 Az ellenőrzés

A helyszíni ellenőrzések **célja, hogy biztosítsa a közpénzek felhasználásának szabályszerűségét**. A helyszíni ellenőrzések kiegészítik a dokumentumbekérés alapján történő ellenőrzéseket. Míg a dokumentumbekérés alapján történő ellenőrzések teljes körűek, helyszíni ellenőrzések elvégzésére általában mintavétel alapján kerül sor.

### 6.2.1 Helyszíni ellenőrzésvégzésére jogosult szervezetek az alábbiak:

**Közpénzekből támogatott projektek esetében** helyszíni ellenőrzést végezhet

- a támogatást nyújtó szervezet (pl. minisztérium, közreműködő szervezet), vagy az általa
- megbízott szervezet,
- a Kormányzati Ellenőrzési Hivatal (KEHI),
- az Állami Számvevőszék (ÁSZ).

A fentieken túl, **az Európai Unió által társfinanszírozott támogatási rendszerek esetében** helyszíni ellenőrzést végezhet:

- a Pénzügyminisztérium (PM), amely felelős az Európai Bizottság számára benyújtott kifizetési kérelmek hitelességének igazolásáért,
- az Európai Bizottság érintett főigazgatósága,
- az Európai Számvevőszék.

**A helyszíni ellenőrzések túlnyomó többségét a támogatást nyújtó szervezet végzi (ún. első szintű ellenőrzések).** Várhatóan a kedvezményezetteknek mindössze egy-két százaléka fog találkozni a KEHI, az ÁSZ, a PM, az Európai Bizottság illetékes főigazgatósága vagy az Európai Számvevőszék ellenőreivel.

Az utóbbiak által végrehajtott ellenőrzések célja elsősorban a támogatást nyújtó szervezetek munkájának felülvizsgálata (ún. **második szintű ellenőrzések**). Következésképpen, az Európai Unió által támogatott projektek általában hasonló ellenőrzésekre számíthatnak, mint a hazai támogatási rendszerek keretében támogatottak.

### 6.2.2 A helyszíni ellenőrzések típusai

A helyszíni ellenőrzés lehet előzetes, közbenső vagy utólagos.

**a) Előzetes helyszíni szemlére** a támogató/elutasító döntés meghozatala előtt, azt megalapozandó kerül sor.

Az előzetes helyszíni ellenőrzés **célja**

- a pályázatban megadott információk helytállóságának vizsgálata,
- a projekt támogatásáról vagy elutasításáról szóló döntés meghozatalának segítése:
- a pályázó szakmai felkészültségének és pénzügyi stabilitásának, a projekt megalapozottságának elemzéséhez kiegészítő információk gyűjtése,
- amennyiben az ellenőrzésre valamilyen konkrét probléma felmerülése miatt kerül sor, ennek vizsgálata.

**b) Közbenső helyszíni ellenőrzésre** a finanszírozás szakaszában kerül sor.

A közbenső helyszíni ellenőrzés **célja**

- a kifizetési kérelemben illetve a projekt előrehaladási jelentésekben megadott információk helytállóságának vizsgálata, a pénzügyi és a fizikai teljesítés ellenőrzése,
- a felajánlott biztosítékok vizsgálata,
- a tájékoztatási kötelezettség teljesítésének vizsgálata,
- amennyiben az ellenőrzésre valamilyen konkrét probléma felmerülése miatt kerül sor, ennek vizsgálata.

**c) Utólagos helyszíni ellenőrzésre** a finanszírozást követően, a működtetési kötelezettség szakaszában kerül sor (feltéve, hogy a kedvezményezettnek működtetési kötelezettsége van: beruházások esetében).

Az utólagos helyszíni ellenőrzés **célja:**

- • a projekt előrehaladási jelentésekben megadott információk helytállóságának vizsgálata,
- • a működtetés ellenőrzése,
- • a felajánlott biztosítékok vizsgálata,
- • a tájékoztatási kötelezettség teljesítésének vizsgálata,
- • a projekt eredményeinek és hatásainak elemzéséhez információk gyűjtése,
- • amennyiben az ellenőrzésre valamilyen konkrét probléma felmerülése miatt kerül sor, ennek vizsgálata.

### 6.2.3 A helyszíni ellenőrzések lépései

A helyszíni ellenőrzéseket kormányrendelet szabályozza, lépései ez alapján kerülnek röviden bemutatásra. A helyszíni ellenőrzés megkezdése előtt legalább 3 munkanappal korábban, szóban vagy írásban értesíteni kell az ellenőrzendő kedvezményezettet. Ennek keretében a kedvezményezett tájékoztatást kap az ellenőrzés céljáról és formájáról, az ellenőrzésre vonatkozó jogszabályi felhatalmazásról, az ellenőrzés várható időtartamáról. Az előzetes értesítést csak abban az esetben nem kell megtenni, ha az – a rendelkezésre álló adatok alapján - megghiúsítaná az ellenőrzés eredményes lefolytatását. A helyszíni ellenőrzés megkezdésekor az ellenőr köteles bemutatni a megbízólevelét az ellenőrzendő kedvezményezettnek.

A helyszíni ellenőrzés általában a következőképpen történik:

- o a projekt háttérének, az ellenőrzés elvégzéséhez szükséges általános információk megismerése;
- o a pénzügyi-számviteli dokumentumok, a könyvelés vizsgálata,
- o a fizikai teljesítés ellenőrzése,
- o az Európai Unió speciális előírásai teljesítésének ellenőrzése (pl. nagy beruházások esetén el van-e helyezve az EU támogatását ismertető tábla).

A helyszíni ellenőrzésről az **ellenőr ellenőrzési jelentést** készít. A **jelentésnek tartalmaznia kell** többek között:

- o az ellenőrzés megállapításait, a következtetéseket és a javaslatokat,
- o záradékot, amelyben az ellenőrzött kedvezményezett nyilatkozik arról, hogy a jelentésben foglaltakat megismerte és azokkal kapcsolatban észrevételt nem kíván tenni, vagy a megismeréstől számított 8 munkanapon belül észrevételt kíván tenni.

Ha az ellenőrzött kedvezményezett észrevételt tesz, és valamely megállapítást vitatja, az észrevétel elfogadásáról vagy elutasításáról az ellenőrzési szervezet 7 napon belül írásban tájékoztatja az ellenőrzött kedvezményezettet.

A helyszíni ellenőrzések során **feltárt hibák legnagyobb része dokumentumok, bizonyítékok hiányából fakad.**

A Strukturális Alapok esetében az Európai Unió a program (nem a projekt!) utolsó kifizetését követően 5 évig végezhet helyszíni ellenőrzést, eddig kell megőrizni minden dokumentumot. Az I. Nemzeti Fejlesztési Tervhez kapcsolódó támogatás utolsó kifizetésére várhatóan 2008 decemberében kerül sor, tehát 2013-ig kell megőrizni a dokumentumokat. Ez a határidő minden projektre vonatkozik, azokra is, amelyek akár már 2004-ben lezárásra kerülnek. A Kohéziós Alapesetében a projekt utolsó kifizetését követően 5 évig kell megőrizni, és helyszíni ellenőrzés esetén rendelkezésre bocsátani a dokumentumokat.

#### 6.2.4 A kedvezményezettek által megőrzendő dokumentumok általában az alábbiak:

- o a pályázati formanyomtatvány és szükséges mellékleteinek másolata;
- o a pályázat hiánypótlásának vagy módosításának másolata;
- o a támogatási szerződés, és módosításai (amennyiben módosult a támogatási szerződés);
- o a projekt előrehaladási jelentések és szükséges mellékleteinek másolata (köztük a fizikai teljesítés dokumentumai, pl. képzési programok esetében tananyagok, jelenléti ívek, felmérések, stb.);
- o az eredeti számlák és a kifizetést igazoló dokumentumok;
- o az Irányító Hatósággal / Közreműködő Szervezettel folytatott levelezés;
- o amennyiben szükséges, a közbeszerzési eljárás dokumentumai (köztük nemcsak a nyertes, hanem minden ajánlat dokumentációja);
- o amennyiben szükséges, a tájékoztatással és nyilvánossággal kapcsolatos tevékenységek dokumentált bizonyítéka (pl. plakátról, tábláról, rendezvényről készített fénykép, kiadvány másolata stb.);
- o a projekt háttéréről vagy indoklásáról szóló további dokumentumok (pl. megvalósíthatósági tanulmány, igényfelmérés stb.).

### 6.3 Értékelések

A közpénzek szabályszerű, hatékony és eredményes felhasználását az Európai Unió az előrehaladás nyomon követésén és a helyszíni ellenőrzéseken túl értékelésekkel biztosítja. Míg az előrehaladás nyomon követése a célok elérését, a helyszíni ellenőrzés pedig a szabályok betartását vizsgálja, addig **az értékelések azt elemzik hogy a közpénzek felhasználása mennyiben járul hozzá a program által leküzdeni kívánt társadalmi problémák csökkentéséhez, a lehetőségek kihasználásához** (pl. milyen mértékben csökkent az elmaradott térségek hátránya, milyen mértékben nőtt a turizmusból származó jövedelem, stb.).

**A Strukturális Alapok esetében az értékeléseket** jellemzően nem egyes projektekre, hanem teljes **programokra vonatkozóan végzik**, ugyanis a problémák csökkentése, a lehetőségek kihasználása általában nem várható egy-egy külön projekttől. Ugyanakkor, a program szintű értékeléshez is az egyes projektek eredményeit összegzik (pl. összesen hány munkahelyet teremtettek a projektek, összesen hány turista érkezett a projektek eredményeként, stb.). Vagyis, a program szintű értékelés nem egy-egy projekt eredményességét ítéli meg, hanem a teljes programét, az egyes projektek eredményei alapján.

Következésképpen, a kedvezményezetteknek tulajdonképpen nem kell tudniuk a program szintű értékelések elvégzéséről, de érteniük kell, hogy a támogatást nyújtó szervezetek azért kérnek be bizonyos adatokat a kedvezményezettektől, hogy ez alapján tudják elvégezni az értékeléseket.

Az adatbekérés történhet a projekt előrehaladási jelentésekben, vagy külön kérdőívekben. Nagy értékű és összetett projektek esetében indokolt lehet, hogy a támogatást nyújtó szervezet a projekt befejezésekor értékelje a projekt eredményeit, foglalja írásba a projekt tanulságait.



## VIII. fejezet

# A projekt lezárása

A projektek lezárása a projektek végrehajtásában a végső fázis, melynek során megtörténik az **eredményesség teljes körű elemzése, a végső beszámoló, mint dokumentáció elkészítése, valamint a belső és külső értékelés.**

A projekt végső elemzése felbecsülhetetlen információforrást biztosít egyfelől a továbbvitel lehetőségeinek feltérképezésére, másfelől más projektek megvalósítása szempontjából.

**Az elemzésnek a következőket kell tartalmaznia:**

- Az alkalmazott módszerek sikerességének vizsgálata
- A projekttervezet teljesítményének értékelése
- Az igénybe vett alvállalkozói, szakértő, kivitelezői munkálatok vizsgálata.

A fenti elemzésen túl számos projekt zár úgy, hogy **tőkeeszköz** kerül kedvezményezett, illetőleg a konzorcium/társulás birtokába. Ennek **működtetésére illetve használatára vonatkozó tervezetek** megalkotására is sor kell kerülnön.

A **végső beszámoló elkészítése** alapvetően a projekt adminisztratív lezárását jelenti, mely magában foglalja:

- a program szakmai jelentésének elkészítését a projekt elemzése alapján
- a projekt végső pénzügyi beszámolójának elkészítését
- a támogató által kijelölt szakmai monitoring bizottság helyszíni szemléjével egybekötött értékelés dokumentációjának elfogadását.

A projekt lezárása uniós támogatások felhasználása esetén – akárcsak menet közben - jelentős **kommunikációs feladatokat** ró a kedvezményezettre és a támogatás folyósítójára. Az Únió adófizető állampolgárainak tájékoztatását szolgálja annak közzététele mindenféle média útján, hogy a program, vagy projekt a hazai, és/vagy az uniós adófizetők támogatásával valósult meg.



# Mellékletek

## 1 sz. melléklet: A régiók operatív programjainak áttekintő összegzése

### 1.1 Észak-alföldi Regionális Operatív Program (2007-2013)

#### 1.1.1 Az Észak-alföldi Régió Regionális Operatív Programjának célrendszere

„Az Észak-alföldi régió földrajzi elhelyezkedésére, valamint a meglévő és mobilizálható erőforrásaira támaszkodó, hazai és európai szinten is versenyképes gazdaság, ami az értékek megőrzésével és fenntartható használatával biztosítja a minőségi élet feltételeit az itt élők számára.”

A fejlesztések középpontjában a **fenntartható társadalmi-gazdasági fejlődés feltételeinek megteremtése áll**, ami azt jelenti, hogy a régió a strukturális támogatások jelentős részét a lehető leghatékonyabban egy olyan versenyképes gazdaság kialakítására kívánja fordítani, amely képes biztosítani a minőségi élet feltételeit.

Az Észak-alföldi régióban a **feltüntetett cél eléréséhez** az Operatív Program az oktatási, az egészségügyi, a szociális, a foglalkoztatási és a kulturális-közművelődési és települési infrastruktúra, a vállalkozások helyi lehetőségeinek, a turizmus adottságainak kihasználása és javítása-fejlesztése révén kíván hozzájárulni, amely területek intézkedései az alábbi specifikus célok mentén valósulnak meg:

- A régió versenyképességének növelése a gazdasági feltételek és az elérhetőség javítása által
- A régió endogén potenciáljára alapozott fejlesztésekkel a régió európai szintű minőségi egészség – és rekreációs központtá alakítása
- A régió területi különbségeinek mérséklése és a társadalmi kohézió erősítése a foglalkoztatás bővítésével és a térségi együttműködés javításával

#### 1.1.2 Tervezési területi kategóriák

##### 1. Regionális fejlesztési pólus és alközpontok

A régió azon települései tartoznak ide, amelyek a növekedés elsődleges szinterei lehetnek. A pólus és alközpontok megjelölés nem csak a régió három kiemelkedő városát jelenti, hanem minden esetben egy sokkal kiterjedtebb, számos települést magában foglaló, bonyolult gazdasági-társadalmi kapcsolatokkal rendelkező, központ körül agglomerálódó teret is.

##### 1.1. Debrecen regionális fejlesztési pólus

##### 1.2. Nyíregyháza és Szolnok regionális fejlesztési alközpont

##### 1.3. Regionális pólus és alközpontjai agglomerálódó térségei

## 2. Dinamikus és dinamizálható térségi központok

A három megyeszékhely köré szerveződő agglomerálódó térségeken kívül eső, alapvetően rurális jellegű tér kiemelkedő kis- és középvárosi központjai. A fő közlekedési tengelyek mentén helyezkednek el, jelentős népességet tömörítenek (a helyi piac mérete viszonylag nagy, feltehetően a humán erőforrások átlagon felüli koncentrációja), gazdasági súlyuk tekintélyes, továbbá fejlett intézményrendszerrel rendelkeznek.

### 2.1. Dinamizálható térségi központok jelentősebb vonzáskörzettel

### 2.2. Dinamizálható központok jelentősebb vonzáskörzet nélkül (mezővárosok)

## 3. Felzárkóztatásra váró térségek

Gazdasági-társadalmi szempontból hátrányos helyzetű és/vagy forgalmi árnyékban fekvő, a belső és külső perifériához tartozó települések. A kategóriába tartozó települések egy része városi ranggal bír, jelentősebb népességszámú, bizonyos – más települések lakosságát is ellátó – központi funkciókkal, vagy valamilyen speciális funkcióval (pl. idegenforgalom, határátkelőhely) rendelkezik. A csoport másik része községi jogállású, kisebb népességű, korlátozott funkciókkal bíró településekből áll.

### 3.1. A környéken élők számára kistérségi központként szolgáló települések

### 3.2. Vidéki erőforrás-hasznosítás potenciális terei

### 1.1.3 Prioritások

A célok megvalósítását az alábbi beavatkozási irányok segítik elő:

#### 1. *A gazdaság működési feltételeinek javítása, a regionális és helyi jelentőségű közlekedési infrastruktúra fejlesztése és a virtuális elérhetőség javítása*

##### Célja:

A régió elsődleges céljának tekinthető a Magyarország többi és az Európai Unió összes régiójához viszonyított gazdasági lemaradás megszüntetése. A régióban cél az országos viszonylatban is alacsony gazdasági aktivitás és az alacsony foglalkoztatotti létszám növelése. Ezért alapvető fontosságú a befektetések ösztönzése, új vállalkozások indításának támogatása, illetve a meglévő, növekedni képes vállalkozások modernizációja. Ennek érdekében fontos a magas szolgáltatási színvonalat és kedvező működési környezetet biztosító gazdasági, logisztikai infrastruktúra fejlesztése, valamint a kapcsolódó szolgáltatási háttér fejlesztése.

#### 2. *A turisztikai potenciál erősítése*

##### Célja:

A terület eltartóképességét figyelembe vevő gazdasági aktivitás fokozása és a turisztikai vonzerők és fogadóképességek fenntartható fejlesztése a régió sajátos természeti értékeire és kulturális örökségére alapozva, a turisztikai szolgáltatások terén meglévő nagy területi aránytalanságok megszüntetése. További cél – a régió turisztikai adottságaira építő - multiplikatív hatású turisztikai célú térségfejlesztés (elsősorban öko-, egészség-, örökség és falusi turizmus területeken) a gazdasági potenciál növelése és a nemzetközi piacokon való eredményes részvétel céljából.

#### 3. *Térség és településfejlesztés*

##### Célja:

A prioritástengely célja a régió települései, kiemelten a városai előtt álló, fejlődésüket gátló korlátok felszámolása, a települések környezeti és humán infrastrukturális ellátottságának javítása, települési és térségi szolgáltatások fejlesztése, ezzel a települések népességmegtartó erejének növelése, a lakosság életminőségének javítása.

## 1.2 Dél-alföldi Regionális Operatív Program (2007-2013)

### 1.2.1 Általános és specifikus célkitűzések:

A Dél-alföldi Regionális Operatív Program **általános célkitűzése**, hogy a régió Európai Unió társadalmi-gazdasági integrációját felgyorsítsa. Az általános célkitűzés elérését **specifikus célkitűzések** szolgálják, melyek a következők:

1. a regionális gazdaság versenyképességének térség specifikus módon való növelése,
2. a régió kohéziójának erősítése a megfelelő kiépítettségű, és jó minőségű alsóbbrendű hálózatok biztosításával,
3. biztonságos környezet kialakítása a környezeti terhelés csökkentésével, a megújuló energiák hasznosításának elterjesztésével,
4. a lakosság életminőségének javítása, az egészségügyi helyzet javítása, a társadalmi re-integráció előmozdítása, a szolidaritás erősítésén keresztül.

### 1.2.2 Területi célok:

A Dél-alföldi régió térségét három kategóriába rendezve, az alábbi területi célok fogalmazhatók meg:

- **BIOPOLISZ (Szeged), és társpólusai (Közép-Békési-Centrum, Kecskemét, Hódmezővásárhely)**  
Az OTK által kijelölt fejlesztési pólus és társpólusok esetében cél a magas hozzáadott értékű -innováción alapuló- világpiacon versenyképes termékek és szolgáltatások előállításának magasán kvalifikált munkahelyek növelésével párhuzamosan.
- **A Dél-alföldi régió városai**  
A Biopolisz programjához illeszkedve Szeged várost, a kiemelt regionális fejlődési alpólusokat – Kecskemét, „Közép-Békési-Centrum” és Hódmezővásárhely – valamint a régió fejlődési potenciállal rendelkező városi területeit kívánja specifikus célok mentén fejleszteni.
- **Dunától a Körösig integrált kistérségi programok**
  - A prioritástengely az elmaradott területek kistérségi szintű integrált fejlesztését célozza meg az együttműködések erősítésével és a szolidaritás elvének érvényesítésével. A Dél-Alföld meghatározó kulturális, táji és települési hagyományok rendelkező területein, melyek a következők:
    - Tisza,
    - Duna,
    - Körösök
    - valamint a Maros térsége, melynek gazdasági aktiválása a régió egészére kihat.

### 1.2.3 Prioritások:

A célok megvalósítását az alábbi beavatkozási irányok segítik elő:

- I. **Biopolisz és egyéb innovatív fejlesztések**; a prioritás segítségével a meglévő innovatív tudásbázisára (biotechnológia, szoftveripar) alapozva dinamizálható a régió pólusának és társpólusainak gazdasága, amely a későbbiekben az egész régió gazdasági fejlődést maga után húzza.
- II. **A Dél-Alföld motorjai: a városok komplex megújítása**; a Dél-alföldi régió rövid- és hosszú távú tervei között hangsúlyos helyet foglal el a városok régiós növekedéshez és a foglalkoztatási helyzet javulásához való hozzájárulásának ösztönzése. A prioritás céljai: a városi területek versenyképességének növelése, a városok foglalkoztatottsági szintjének növelése, a gazdasági és turisztikai szempontból vonzó városkép kialakítása a régió-és térség-specifikus településszerkezeti adottságok figyelembe vételével, a városok humán potenciáljának erősítése.

- III. **Dunától a Körösig- híd a jövőbe –integrált kistérségi programok**; az elmaradott területek kistérségi szintű integrált fejlesztését célozza meg az együttműködések erősítésével és a szolidaritás elvének érvényesítésével. A Dél-Alföld meghatározó kulturális, táji és települési hagyományok rendelkező területe a Tisza, a Duna, a Körösök és a Maros térsége, melynek gazdasági aktiválása a régió egészére kihat. A prioritás céljai: a vidéki térségek leszakadásának megállítása, a természeti adottságok, kulturális örökségek fenntartható hasznosítása, a vidéki lakosság életminőségének javítása
- IV. **Technikai segítségnyújtás**, a program végrehajtásának támogatására, illetve a program céljainak teljesítése érdekében.

### 1.3 Nyugat-dunántúli Regionális Operatív Program (2007-2013)

**Átfogó cél:** Környezeti szempontból tudatosan tervezett és végrehajtott fejlesztésekkel a gazdaság tudásalapú megújítása és a lakosság életkörülményeinek javítása.

#### 1.3.1 Specifikus célok:

1. Az innovációra, valamint a helyi és nemzetközi együttműködési hálózatokra alapozott gazdaság kialakítása, az információs technológiák alkalmazásának széles körű elterjesztése.
2. Magas minőségű gyógy- és egészségmegőrző és wellness szolgáltatásokra és a térségi együttműködésre alapozott turizmus fejlesztése a természeti értékek, kulturális örökség turisztikai célú fenntartható hasznosításával.
3. A helyi közösségek életkörülményeit meghatározó települési, környezeti állapot javítása
4. A közösségi szükségletekre és településszerkezetre épülő közszolgáltatások kialakítása, a településközi kapcsolatok megújítása.

#### 1.3.2 Területi megközelítés:

1. *A nagyvárosok funkciómegosztó együttműködése, a gazdasági klaszterek szervezése és az innováció terjesztése érdekében*  
A régióban meghatározó szereppel, jelentős térségi szervező erővel bír az öt megyei jogú város: Győr, Szombathely, Sopron, Zalaegerszeg, Nagykanizsa. Ezen városokra jellemző, hogy nem csak saját kistérségük tekintetében, hanem annál tágabb térben bírnak gazdasági, foglalkoztatási, közszolgáltatási szereppel, így fejlődésük meghatározza tágabb környezetük fejlődését is.
2. *A Nyugat-dunántúli régió különleges adottságú „középvárosi” központtal rendelkező térségeinek erősség-orientált integrált fejlesztése.*  
Jelentős speciális adottságokat nélkülöző lokális centrumok (városok, kistérségi központok) térségi szervező és közszolgáltatási funkcióinak fejlesztése, a helyi foglalkoztatási lehetőségek bővítése, elérhetőségük javítása. A települési környezet fejlesztésével, településrehabilitációval vonzó városkép kialakítása.
3. *Többnyire az elmaradottabb, és aprófalvas térségek életkörülményeinek javítása a lakosság-megtartó képesség érdekében*  
Ezekben a térségekben a települési környezet fejlesztése, közszolgáltatási funkciók egyedi, sajátos módon történő szervezése, kistérségi központok elérhetőségének javítása, foglalkoztatás elősegítése.
4. *Balaton nyugati partjának a turisztikai célú fenntartható fejlesztése*
- 5.
6. *Határ menti kapcsolatok, melyekre külön program készül*

### 1.3.3 Prioritások:

#### 1. MEGÚJULÓ PANNON GAZDASÁG

A prioritás célja a régióban a hazai és nemzetközi befektetők számára vonzó befektetési környezet megteremtése az infrastrukturális feltételek és magas szintű üzleti szolgáltatások nyújtásával, a helyi szereplők befektetés-ösztönzési tevékenységének versenyképessé tétele. Az mikro-, kis- és középvállalkozások innovációs tevékenységének javítása elsősorban a régió kulcságazatiban: járműipar, faipar, környezet-technológiák, elektronika. Regionális eszközrendszere kidolgozása és működtetése a munkaerőpiac elvárásainak és a képzési kínálat összehangolásának céljából.

#### 2. A Pannon örökség – a természeti, történelmi és kulturális értékeinkért

A régió sajátos természeti, történelmi és kulturális örökségének értéktudatos és komplex megőrzése és védelme, valamint ezen vonzerőinek együttműködésben megvalósuló új, egyedi arculatú, magas minőségű fejlesztése, mely magában foglalja a termálfürdőkre alapozott egészségügyi és rekreációs fejlesztéseket; jelentős történelmi emlékek és kulturális értékek egymásra épülő, egymást kiegészítő integrált fejlesztési láncolatát; a tájegységekre jellemző ökoturisztikai, kistérségi alapon szervezett tematikus programok, szolgáltatások támogatását.

#### 3. Települési infrastruktúra-fejlesztés és környezetvédelem

A települési infrastrukturális fejlesztések megteremtik a feltételeit annak, hogy az egyes települések képesek legyenek betölteni a saját szerepüket Nyugat-Dunántúl sajátos településhálózatában. Célkitűzés a településszerkezethez és a tájhoz illeszkedő környezetbarát rendszerek alkalmazásának elősegítése (közösségi megújuló energia-rendszerek, egyedi szennyvíztisztító rendszerek).

#### 4. Térségi elérhetőség javítása - A közlekedési kapcsolatok fejlesztése, a humán közösségi szolgáltatások megújítása, az információs társadalom kiteljesítése

A prioritás alapvető célja a térségi alapon szervezett közszolgáltatások új szemléletben történő fejlesztése, az ehhez szükséges infrastruktúra (közlekedési, szociális, oktatási, informatikai) megteremtése, és a helyi viszonyokhoz alakított szolgáltatások indítása, működtetése.

## 1.4 Észak-magyarországi Regionális Operatív Program (2007-2013)

### 1.4.1 Átfogó cél

Figyelembe véve a régió gazdasági-társadalmi helyzetét és a 2007-13-as tervezési időszak stratégiai kereteit a program *átfogó célja*:

*A régió gazdasági versenyképességének javítása, miközben mérséklődnek a régió belüli területi, társadalmi-gazdasági különbségek.*

Az átfogó cél elérése érdekében építeni kell a régió ipari, gazdasági hagyományaira, tudásbázisára és figyelembe kell venni a természeti, kulturális adottságait, valamint a sajátos, aprófalvas településszerkezetét. A fejlesztési célok eléréséhez a gazdasági szereplők együttműködésnek ösztönzése mellett fontos az üzleti infrastruktúra fejlesztése, a természeti értékekre, kulturális örökség fenntartható hasznosítása, a kistérségi központok fejlesztése, valamint a közel azonos életesélyek megteremtése érdekében a közszolgáltatások (nevelés-oktatás, egészségügy, szociális ellátás, környezeti állapot védelme) terén található területi különbségek mérséklése.

### 1.4.2 Specifikus célok

A fentiek alapján a 2007-2013-as időszakra a program az alábbi *specifikus célokat* fogalmazza meg:

1. **A jelentős gazdasági hagyományokkal és regionális tudásbázissal rendelkező ágazatok – különösen mechatronika, vegyipar - fejlesztése, versenyképességének javítása;**
2. **Természeti értékekre, kulturális örökségre építő turizmus jövedelemtermelőképességének javítása;**
3. **A társadalmi kohézió erősítése és a munkahelyteremtés ösztönzése vonzó gazdasági, lakó környezet kialakításával és a közszolgáltatások színvonalának javításával**

### 1.4.3 Prioritások

A program prioritásait úgy kell meghatározni, hogy azok megfelelően szolgálják a program céljainak megvalósulását, miközben hatékony, átlátható végrehajtási rendszert biztosítanak. A prioritások összhangban vannak a fejlesztési célokkal, azok közvetlenül megfeleltethetők egymásnak. A következő prioritások szolgálják a program megvalósítását:

1. **Versenyképes gazdaság megteremtése**, hogy a régió hagyományos, versenyképes iparára és tudásbázisára építve, valamint az áruk elosztásának jobb logisztikai szervezetségével javuljon a vállalkozások versenyképessége, jövedelemtermelő-képessége, és új munkahelyek keletkezzenek a régióban.
2. **A turisztikai potenciál erősítése**, hogy a természeti és kulturális értékeken alapuló termékek és szolgáltatások, illetve a turisztikai termékek szervezetségének minőségi javításával a program hozzájáruljon a vállalkozások versenyképességének a javításhoz, új munkahelyek teremtéséhez, valamint az erőforrások fenntartható hasznosításához.
3. **Városi területek rehabilitációja** annak érdekében, hogy a nagyvárosok innovációs potenciáljuk javítása érdekében vonzzák, illetve megtartsák a magas képzettségű lakosokat, az elmaradott kistérségek központi városainak fejlesztése révén javuljon tökevonzó képességük és a vállalkozások működési környezete, továbbá a társadalmi szempontból szegregálódó és környezeti szempontból ártalmas városi területek megújításával csökkenjenek a társadalmi és környezeti feszültségek, erősödjön a társadalmi kohézió és javuljon az élet minősége.
4. **Térségi infrastruktúra fejlesztése**, ezen belül is a kistérségi keretek között megszervezendő kistérségi központi települések elérhetősége és a humán közszolgáltatások megújítása, valamint az info-kommunikációs infrastruktúra és az informatikai alapú közszolgáltatások javítása jelentősen hozzájárul a lakosság foglalkoztathatóságnak javításához, valamint az életkörülményekben rejlő területi különbségek mérsékléséhez, így a társadalmi kohézió erősítéséhez.
5. **Technikai segítségnyújtás a program végrehajtásának támogatására**, illetve a program céljainak teljesítése érdekében.

A program eszközei nem újak, a Nemzeti Stratégiai Referenciakeret regionális szemlélete révén a 2004-06-os, országosan egy Regionális Fejlesztés Operatív Programhoz képest több téma-területen valósulhatnak meg decentralizált, regionális döntéshatáskörben térségileg integrált programok: a gazdaságfejlesztés, a szociális, egészségügyi, közszféra információs technológiai fejlesztése területén.



## 1.5 Dél-dunántúli Regionális Operatív Program (2007-2013)

### 1.5.1 Tematikus célok

A Dél-Dunántúli Regionális Operatív Program **átfogó célja**, hogy a régió sikeresen fordítja jelenlegi fejlettségbeli hátrányait előnyé azáltal, hogy megőrzött **természeti és kulturális értékeit, építészeti örökségét és termásvízkincsét fenntartható módon hasznosítja**, kiaknázza a kedvező geopolitikai helyzetéből (nyugat-balkáni, észak-olasz és osztrák kapcsolatok) eredő hasznokat, ezáltal **Magyarország déli kapujává válik**.

Jelen program **stratégiai célkitűzése**, hogy **megállítsa a Dél-dunántúli régió leszakadását** az ország növekedési pályájáról és elinduljon egy felzárkózási folyamat, mely **2013-ra** elérhetővé teszi, hogy **a régió egy főre jutó GDP-je elérje az országos átlag 75%-át**.

A stratégiai célt az alábbi specifikus célok szolgálják:

1. **Magas környezeti minőségű modell régió létrehozása**, a természeti és épített környezeti elemek és a kulturális örökség fenntartható hasznosításával;
2. **Helyi adottságokra épülő versenyképes gazdaság kialakítása**, a régió tökevonzó képességének javításával, vállalkozásbarát környezet megteremtésével, valamint az endogén adottságok jobb kihasználásával és az innovációs folyamatok erősítésével;
3. **Stabilizálódó népességszám és erős társadalmi szolidaritás megteremtése**, a munkahelyteremtés mellett a népesség megtartása szempontjából fontos közszolgáltatások biztosításával.

### 1.5.2 Területi célok

A dél-dunántúli régió településeit három csoportba rendezve, az alábbi területi célok fogalmazhatók meg:

*Pécs, az életminőség pólusa*

Az OTK által kijelölt fejlesztési pólus esetében cél a magas életminőség elérése, az egészség-, környezeti és kulturális ipar és a kapcsolódó szolgáltatások fejlesztése, valamint a 2010-es Európa Kulturális Főváros pályázat megvalósítása révén.

*Regionális növekedési zónák*

- **Kaposvár – Dombóvár tengely**, a Kaposvári Egyetem bázisán és a térség agrárpotenciáljára, Dombóvár térségében a megalakult egészségipari klaszterre alapozva;
- **Paks – Szekszárd – Mohács (Alsó-Duna-völgyi) tengely**, az M6-M56 autópálya, a szekszárdi Duna-híd, az M9 gyorsforgalmi út, a Paksi Atomerőmű és a mohácsi schengeni határátkelő bázisán, az üzleti szolgáltatások és a tolnai, szekszárdi és mohácsi borvidék fejlesztésére alapozva;
- **Balaton térsége**, a vízi turizmusra épülő idegenforgalmi attrakcióknak a szezonalitást csökkentő további turisztikai élményelemekkel történő kibővítésére alapozva.

*Karakterisztikus vidéki térségek*

- **Dráva-mente (Ormánság, Belső-Somogy)**: a régió legelmaradottabb térsége, ahol az érintetlen környezetre alapozva szükséges (a környezet megóvásával összhangban) a vízi- és ökoturizmus, valamint a termálturizmus fejlesztése és innovatív turisztikai projektek ösztönzése, a biotermékek előállításának támogatása és a helyben történő feldolgozást lehetővé tévő feldolgozóipari fejlesztések előmozdítása.
- **Zselic-Hegyhát-Külső-Somogy**: a régió belső periferiája, ahol a változatos táji adottságokra alapozva fejleszteni kell a térség turizmusát (falusi, öko, sport- és vadászturizmus), az erdőgazdálkodást, faipart, a vadgazdálkodást és a biotermékek előállítását.

### 1.5.3 Prioritások

A célok megvalósítását az alábbi beavatkozási irányok segítik elő:

1. **A városi térségek fejlesztésére alapozott versenyképes gazdaság megteremtése**, az alulhasznosított vagy elhagyott volt ipari területek funkcióváltásával és újrahasznosításával, az üzleti szolgáltatások, gazdasági hálózatok és együttműködések fejlesztésével és az innováció terjedésének támogatásával, erősítve a városoknak a régió településszerkezetében betöltött központi szerepkörét, a gazdasági vállalkozások infrastrukturális feltételeit.
2. **A turisztikai potenciál erősítése a régióban**, a régió turisztikai vonzereinek felfűzésével, komplex regionális turisztikai termékekkelé alakításával és a turizmushoz szorosan kötődő szolgáltatások (szállások és vendéglátás) fejlesztésével, valamint az egyes térségek kínálatát hatékonyan bemutató, térségi szintenként egymásra épülő turisztikai desztináció menedzsment kiépítésével, növelve a régió részesedését a vendégforgalomban.
3. **Humán közszolgáltatások és közösségi településfejlesztés**, az egészségügyi és szociális ellátó rendszer költséghatékony működést és általános hozzáférést biztosító átszervezésével, az alapfokú oktatás rendszerének fejlesztésével, a települések kulturális, sport- és szabadidős infrastruktúrájának fejlesztésével, valamint a városközpontok közösségi funkcióinak erősítésével, a leromlott, főképp hátrányos helyzetű rétegek által lakott városrészek, és a főleg romák lakta telepek rehabilitálásával, javítva a települések népességmegtartó erejét és a lakosság életminőségét.
4. **Térségi infrastruktúra regionális fejlesztése**, a kistelepülések környezetvédelmi infrastruktúrájának fejlesztésével, az alternatív energiaforrások közösségi célú hasznosításával, valamint a térségi jelentőségű közlekedési hálózati elemek fejlesztésével, elősegítve a térségközpontok és a környező települések közötti kapcsolatok erősítését, valamint hozzájárulva a gazdasági szereplők számára is vonzó térségi infrastrukturális feltételek kialakításához.
5. **Technikai segítségnyújtás**, a program végrehajtásának támogatására, illetve a program céljainak teljesítése érdekében.

## 1.6 Közép-magyarországi Régió Operatív Program (2007-2013)

### 1.6.1 Stratégia

#### Jövőkép

A Régió hosszú távú jövőképe túlmutat a 2007-2013-as tervezési perióduson, és 2020 körülre a következő vízió fogalmazható meg:

„A Közép-magyarországi régió megtartva fejlődési ütemét, Kelet-Közép-Európa egyik vezető régiójává vált, ugyanakkor a fenntarthatósági kritériumokat gazdasági, környezeti és társadalmi vonatkozásban egyaránt teljesítve a Kárpát-medencei térség fő gazdasági, társadalmi, kulturális szervező erejévé fejlődött.

A Régió az információs társadalom fejlesztésében kihasználta regionális versenyelőnyét, és tevékeny részt vállalt a vívmányok kelet-európai közvetítésében. A tudásalapú emberi erőforrás- és gazdaságfejlesztés az üzleti szolgáltatásokra, a kutatás-fejlesztésre, a kulturális gazdaságra és a szabadidő gazdaságra koncentrált. Jelentős, nemzetközi figyelmet is keltő zászlóshajó projektek valósulnak meg.

Az átgondolt fejlesztés eredménye a többpólusú fejlődés és a koordinált területhasználat.

A Régió, mint kreatív hely, a minőség elvein nyugvó, élhető, lakó- és munkakörnyezetet biztosít az itt élők számára.”

#### A Régió céljai

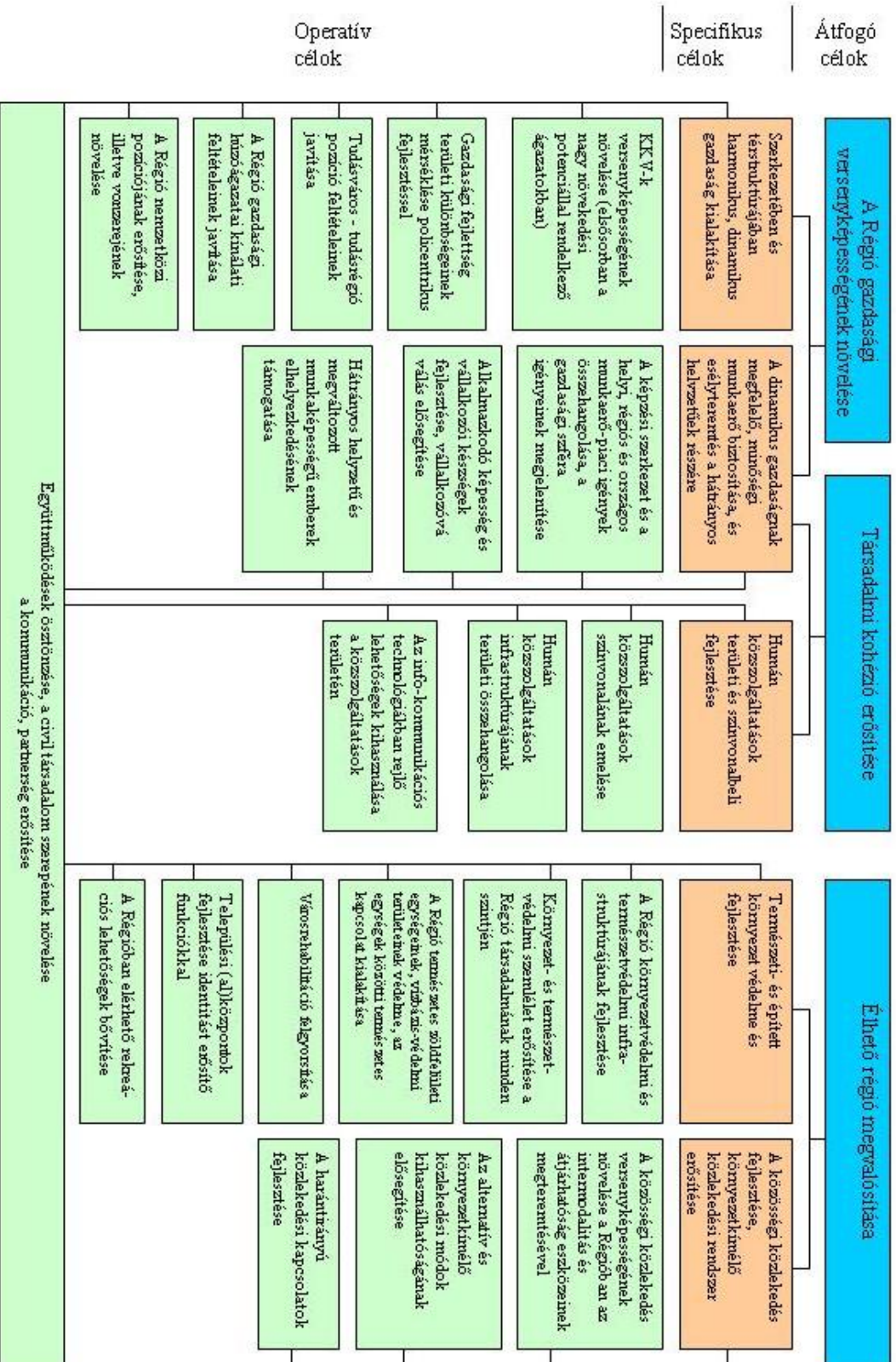
##### **Stratégiai cél**

A Közép-magyarországi régió legyen a minőség elvein nyugvó, élhető, az itt élők számára egészséges lakó- és munkakörnyezetet biztosító, ugyanakkor a fenntarthatósági kritériumokat gazdasági, környezeti és társadalmi vonatkozásban egyaránt teljesítő, nemzetközileg is vezető, **kreatív**, regionális identitással rendelkező, a Kárpát-medence fő szervező erejét jelentő térség.

##### **Átfogó célok**

- A Régió gazdasági versenyképességének növelése
- Társadalmi kohézió erősítése

Élhető régió megvalósítása



## 1.7 A Közép-dunántúli Régió stratégiai fejlesztési céljai

**A jövőkép elérését szolgáló stratégiai fejlesztési cél, hogy a Közép-dunántúli Régió az innováció, az állandó megújulás elemeit befogadja, elterjessze és közvetítse, ezzel javítsa a régióban élők életminőségét.**

A stratégiai cél megvalósulását segíti a Közép-dunántúli Régió további két **átfogó fejlesztési célja**:

1. *Innovatív társadalmi-gazdasági szerkezet létrehozása;*
2. *Kiegyensúlyozott területi fejlődéssel vonzó élettér kialakítása.*

Az átfogó fejlesztési célok elősegítik a Közép-Dunántúli Régió kiegyensúlyozott fejlődését, és hosszú távon önfenntartó közösségek kialakulását biztosítják.

*A Közép-dunántúli Régió specifikus fejlesztési céljai*

A Közép-dunántúli Régió átfogó fejlesztési céljainak elérését három specifikus fejlesztési cél támogatja:

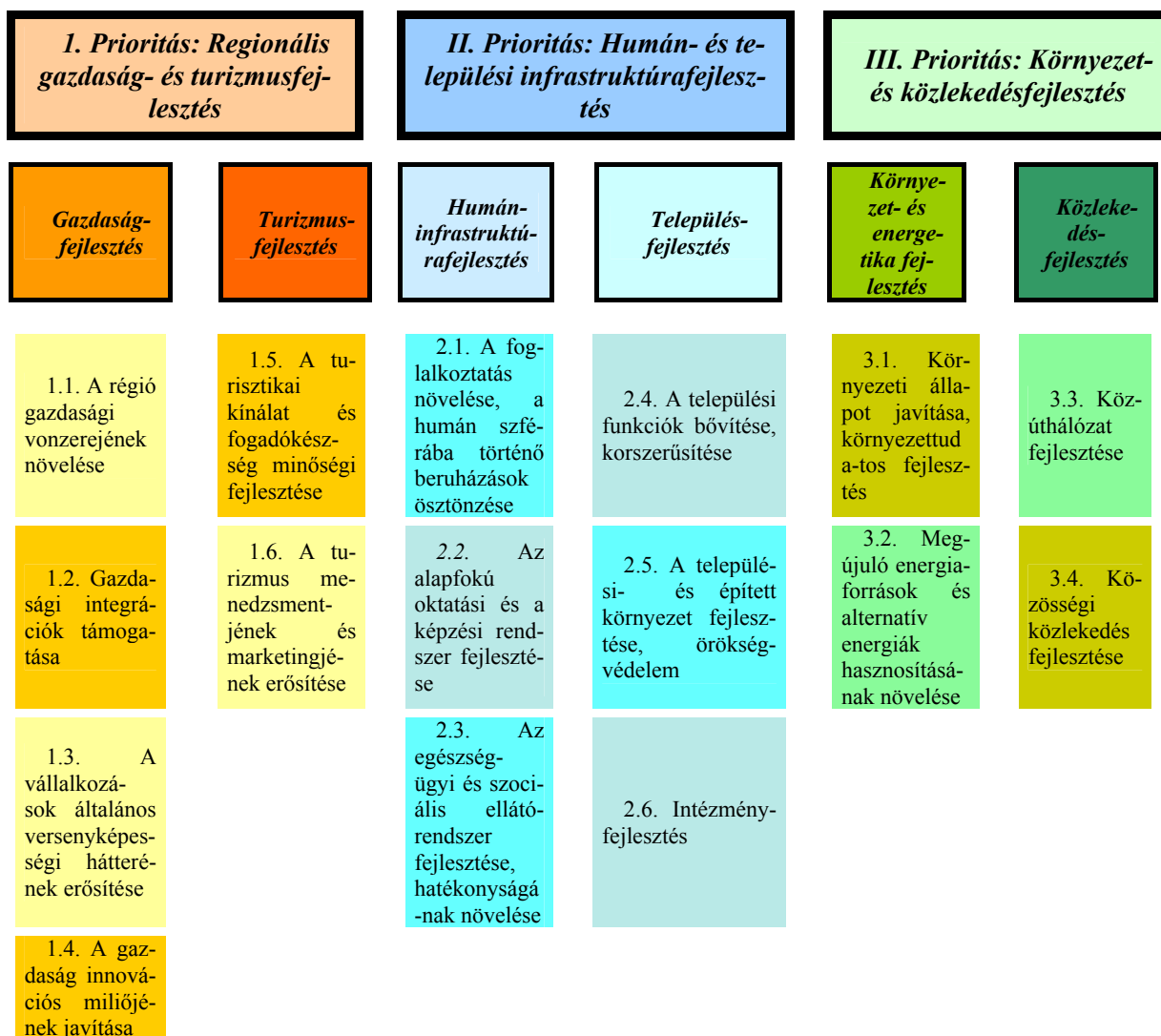
*Innovatív és versenyképes gazdasági környezet kialakítása  
Minőségi humán erőforrás fejlesztés  
Fenntartható életminőség megteremtése*

### 1.7.1 Prioritások és beavatkozási területek

A Közép-Dunántúli Régió fejlesztésének három prioritása a jövőkép, valamint a stratégiai, az átfogó és a specifikus célok során megfogalmazott elképzelések elérési módját jelöli ki, amelyhez beavatkozási területeket és fejlesztési eszközöket rendel. A prioritási tengelyek a következők:

**I. Regionális gazdaság- és turizmusfejlesztés**  
**II. Humán és települési infrastruktúrafejlesztés**  
**III. Környezet- és közlekedésfejlesztés**

## 1.7.2 Prioritás és beavatkozási területek összefoglaló ábrája



### 1.7.3 Fejlesztési eszközök összefoglaló ábrája

Beavatkozási területek						
1. Prioritás: Regionális gazdaság- és turizmusfejlesztés	1.1. A régió gazdasági vonzerejének növelése	1.2. Gazdasági integrációk támogatása	1.3. A vállalkozások általános versenyképességi háttérének erősítése	1.4. A gazdaság innovációs miliójének javítása	1.5. A turisztikai kínálat és fogadókészség minőségi fejlesztése	1.6. A turizmus menedzsmentjének és marketingjének erősítése
Fejlesztési eszközök	1.1.1. Regionálisan kiegyensúlyozott, vonzó települési, iparterületi infrastruktúra kialakítása	1.2.1. Beszálítói integrációk erősítése	1.3.1. Általános vállalkozói telephelyi infrastruktúra-fejlesztés	1.4.1. Kísérleti fejlesztések támogatása	1.5.1. Kiemelt vonzerő- és termékfejlesztések támogatása	1.6.1. Térségi és helyi turisztikai intézmények, együttműködési rendszerek és a turisztikai beruházás-ösztönző tevékenység fejlesztése
	1.1.2. A vállalkozásokat támogató szolgáltatói háttér fejlesztése	1.2.2. Vállalkozói alapú stratégiai együttműködések, hálózatok létrejöttének, fejlődésének ösztönzése	1.3.2. Vállalkozások termelési eszközeinek fejlesztése, technológiai színvonalának emelése	1.4.2. Innovációs menedzsment szolgáltatások fejlesztése	1.5.2. Integrált vonzerő- és termékfejlesztések támogatása	1.6.2. Integrált térségi és helyi turisztikai információs rendszerek fejlesztése
	1.1.3. A regionális és helyi befektetések vonzását segítő szolgáltatások hatékonyságának növelése		1.3.3. Vállalkozói kultúra és ismeretek fejlesztése		1.5.3. Turisztikai vállalkozások és a szabadidő-gazdaság szolgáltatásainak infrastrukturális, szerkezeti és minőségi fejlesztése	1.6.3. A térségi és helyi idegenforgalmi marketing hatékonyságának javítása
II. Prioritás: Humán- és települési infrastruktúrafejlesztés	2.1. A foglalkoztatás növelése, a humán szférába történő beruházások ösztönzése	2.2. Az alapfokú oktatási és a képzési rendszer fejlesztése	2.3. Az egészségügyi és szociális ellátórendszer fejlesztése, hatékonyságának növelése	2.4. A települési funkciók bővítése, korszerűsítése	2.5. A települési és épített környezet fejlesztése, örökségvédelem	2.6. Intézmény-fejlesztés
Fejlesztési eszközök	2.1.1. Helyi foglalkoztatási kezdeményezések támogatása	2.2.1. A bölcsődei-óvodai ellátás és az alapfokú oktatás infrastrukturális fejlesztése	2.3.1. Az egészségügyi és szociális intézményrendszer infrastrukturális fejlesztése és területi egyenlőtlenség-ből adódó hiányosságainak megszüntetése	2.4.1. Közcélú településfejlesztés	2.5.1. Örökségvezérelt településfejlesztés	2.6.1. Intézmény-fejlesztés
		2.2.2. A gazdaság igényeihez igazodó képzési rendszer kialakítása, spec. képzések támogatása	2.3.2. Az egészségügyi és szociális ellátórendszer hatékonyságának növelése	2.4.2. Ipari jellegű településrészekhez kapcsolódó fejlesztések	2.5.2. A települési környezet fejlesztése	

<b>Beavatkozási területek</b>				
<b>III. Prioritás: Környezet- és közlekedés-fejlesztés</b>	<b>3.1. Környezeti állapot javítása, környezet-tudatos fejlesztés</b>	<b>3.2. Megújuló energiaforrások és alternatív energiák hasznosításának növelése</b>	<b>3.3. Közúthálózat fejlesztése</b>	<b>3.4. Közösségi közlekedés fejlesztése</b>
<b>Fejlesztési eszközök</b>	3.1.1. Hulladékgazdálkodás fejlesztése	3.2.1. Megújuló és alternatív energiaforrások komplex hasznosítása közösségi rendszerekben	3.3.1. Térségi jelentőségű közutak fejlesztése	3.4.1. Közösségi közlekedési formák modális és elővárosi fejlesztése
	3.1.2. Szennyvízelvezetés és -kezelés fejlesztése		3.3.2. Önkormányzati tulajdonú utak fejlesztése	3.4.2. Közösségi közlekedés infrastrukturális fejlesztése
			3.3.3. Kerékpárút hálózat fejlesztése	3.4.3. Vízi közlekedés fejlesztése
				3.4.4. Repülőtérhez kapcsolódó infrastruktúrafejlesztés



## 2 sz. melléklet: Az agrár-vidékfejlesztés specifikus céljai és intézkedései

### 2.1 Az agrár-vidékfejlesztés specifikus céljai és intézkedései (A Nemzeti Agrár-Vidékfejlesztési Stratégia 2007-2013 1. változata alapján)

#### 2.1.1 I. tengely: A mezőgazdaság és erdészeti ágazat versenyképességének javítása (40%)

##### Az ismeretszerzés támogatását és az emberi erőforrás javítása

- Szakképzési és tájékoztatási tevékenységek, beleértve a tudományos ismeretek és az innovatív gyakorlat terjesztését a mezőgazdasági, élelmiszer- és erdészeti ágazatban dolgozók számára
- A fiatal mezőgazdasági termelők elindítása
- A mezőgazdasági termelők és a mezőgazdasági munkavállalók korai nyugdíjba vonulása
- Tanácsadási szolgáltatások mezőgazdasági termelők és erdőgazdálkodók általi igénybevétele
- Üzemvezetési, helyettesítési és gazdálkodási tanácsadási szolgáltatások, valamint erdészeti tanácsadási szolgáltatások létrehozása

##### A fizikai erőforrások szerkezetátalakítását és fejlesztését valamint az innováció elősegítését célzó intézkedések

- A mezőgazdasági üzemek korszerűsítése
- Az erdők gazdasági értékének növelése
- A mezőgazdasági és erdészeti termékek értéknövelése
- Új termékek, eljárások és technológiák fejlesztésére irányuló együttműködés a mezőgazdasági és élelmiszer-ágazatban, valamint az erdészeti ágazatban
- A mezőgazdaság és erdészet fejlesztésével és korszerűsítésével összefüggő infrastruktúra javítása és fejlesztése

##### A mezőgazdasági termelés és termékek minőségének javítását célzó intézkedések

- A mezőgazdasági termelők segítése a közösségi jogszabályokon alapuló, fokozott követelményeket támasztó előírásoknak való megfelelésben
- Az élelmiszer-minőségi rendszerekben részt vevő mezőgazdasági termelők támogatása
- Termelői csoportok támogatása az élelmiszer rendszerek keretébe tartozó termékekre vonatkozó tájékoztatási és promóciós tevékenységek terén

##### Átmeneti intézkedések az új tagállamok számára

- A szerkezetátalakítás alatt álló félig önellátó gazdaságok támogatása
- Termelői csoportok létrehozásának támogatása

#### 2.1.2 II. tengely: A vidék és környezet fejlesztése (45%)

##### Mezőgazdasági földterületek fenntartható hasznosítása

- A hegyvidéki területeken kívüli hátrányos helyzetű területek mezőgazdasági termelőinek nyújtott kifizetések
- Natura 2000 kifizetések és a 2000/60/EK irányelvekhez kapcsolódó kifizetések
- Agrár-környezetvédelmi kifizetések
- Állattjóléti kifizetések
- Nem termelő beruházásoknak nyújtott támogatás

**Erdészeti földterületek fenntartható használata**

- A mezőgazdasági területek első erdősítése
- Agrár-erdészeti rendszerek első létrehozása mezőgazdasági földterületeken
- Nem mezőgazdasági földterület első erdősítése
- Natura 2000 kifizetések
- Erdő-környezetvédelmi kifizetések
- Az erdészeti potenciál helyreállítása és megelőző intézkedések bevezetése
- Nem termelő beruházások támogatása

**2.1.3 III. tengely: Az életminőség javítása a vidéki területeken és a diverzifikáció ösztönzése(10%)**

A vidéki gazdasági potenciál erősödése, vállalkozásfejlesztés (beleértve a turisztikai, kézműves és egyéb, nem mezőgazdasági vállalkozások beruházásait, első képzést és betanítást)

- Nem mezőgazdasági tevékenységgé történő diverzifikálás
- Mikrovállalkozások létrehozásának és fejlesztésének támogatása a vállalkozási kedv ösztönzése és a gazdasági szerkezet fejlesztése céljából
- A turisztikai tevékenységek ösztönzése

**Élhető vidéki térségek**

- A gazdaság és a vidéki lakosság számára nyújtott alapszolgáltatások
- A falvak megújítása és fejlesztése
- A vidéki örökség megőrzése és korszerűsítése

Helyi humán kapacitás fejlesztése, bővülő vállalkozói, tervezési és végrehajtási ismeretek és információbázis

- A 3. tengelyhez tartozó területeken működő gazdasági szereplőkre vonatkozó képzési és tájékoztatói intézkedés
- A készségek elsajátítására és az ösztönzésre irányuló intézkedés a helyi fejlesztési stratégia előkészítése és végrehajtása céljából

**2.1.4 IV. tengely: LEADER (5%)**

**A vidéki gazdasági potenciál erősödése, vállalkozásfejlesztés (beleértve a turisztikai, kézműves és egyéb, nem mezőgazdasági vállalkozások beruházásait, első képzést és betanítást)**

- Helyi fejlesztési stratégiák végrehajtása
- Együttműködési projektek

**Élhető vidéki térségek**

- Helyi fejlesztési stratégiák végrehajtása
- Együttműködési projektek

**Helyi humán kapacitás fejlesztése, bővülő vállalkozói, tervezési és végrehajtási ismeretek és információbázis**

- A helyi akciócsoport működtetésére, a készségek elsajátítására és a terület ösztönzésére irányuló támogatás

### 3 sz. melléklet: Esettanulmányok településre és kistérségre a problémafa, célfa és logikai keretmátrix készítéséhez

Az alábbiakban két esettanulmányt mutatunk be. Az egyik egy kisváros, a másik egy kistérség helyzetét tárja fel.

#### 3.1 A) Esettanulmány városok fejlesztési projektjeinek azonosítására a projektmenedzsment módszer alapján

##### 3.1.1 Helyzetleírás

Az esettanulmány tárgyát képező városban 22 ezer fő él. A népesség 74%-ban magyar, 8 % német nemzetiségű, 18%- a roma származású. A településen német és roma kisebbségi önkormányzat működik. A településen 16 % a regisztrált munkanélküliség, de legalább 6-8 %-ra becsülhető a munkaügyi rendszerhez már semmilyen formában nem kapcsolódó, képzetlen, eseti, alkalmi munkából tengődő munkaképes korú népesség. A település társadalmi problémái szempontjából ki kell emelni, hogy a munkanélküliek között nagyobb arányban találjuk a nagy-családosokat, mint a város átlagában, tehát az ő alacsony foglalkoztatottságuk a gyermek- és fiatalkorúak intézményi ellátása, képzése és későbbi munkába állása szempontjából is problémát jelent.

A város 230 km-re van Budapeستől 47 km-re a határátkelőtől és 85 km-re a legközelebbi (magyar) autópályától. Ez a földrajzi – közlekedési helyzet mindez ideig taszítóan hatott a külföldi tőkebefektetésekre, csak a 2000-es években jelent meg egy-egy érdeklődő, ők is inkább családi alapon, a sváb rokonság révén.

A város vezetése ennek ellenére nagy erőfeszítésekkel, pályázati források bevonásával létrehozott egy ipari parkot, melyben azonban mindössze két, 100 fő felett foglalkoztató üzem működik, az egyik ukrán, a másik német tulajdonban. Az ukrán tulajdonban lévő műanyag háztartási kellékek gyárt, a tulajdonos pénzügyi helyzete ingatag, de tervezi a jelenlegi tevékenység kiterjesztését. Ehhez viszont tőke társakra lenne szüksége. A német tulajdonú cég mobiltelefon összeszereléssel foglalkozik. Mindkettő rendkívül nyomott béreket alkalmaz azzal az indokkal, hogy további bérkövetelés esetén Szlovákiába, ill. Ukrajnába telepítik át az üzemeiket.

Az ipari parkba betelepült többi vállalkozó – további 6 – kis létszámmal működik, maximum 10-15 főt foglalkoztat. Problémát jelent számukra az, hogy az ipari parkhoz vezető út kátyús, elhanyagolt, a park gyakorlatilag csak egy bekerített térség, ahol őrzést kapnak ugyan a vállalkozások, de nincs közös irodagép használat, pénzügyi – vállalkozási tanácsadás, közös internet elérhetőség, közös PR stb. Nem jött létre az eredetileg tervezett korszerű menedzsment - szolgáltató központ. Az új, kreatív ötletek gazdái nem tudnak szaktanácsokat kérni találmányaik terméké formálásához, nem ismerik a gazdaságfejlesztéshez kapcsolódó pályázati lehetőségeket és egyáltalán nincs pályázati gyakorlatuk. A jelenlegi vállalkozások az ipari park területének csak mintegy 54 %-át veszik igénybe

A városban egy gimnázium és egy szakközépiskola működik. Az itt folyó oktatás átlag alatti színvonalú érződik a peremszituáció. Úgy a közép, mint az általános iskolában kevés a nyelvtanár és hiányosak az informatikai oktatás feltételei. Sajnos a mezőgazdasági szakközépiskolában az elmúlt 15 évben alig módosult a képzési struktúra.

A fiatalok körében nagyon jelentős a közeli nagyvárosba irányuló elvándorlás. A felsőfokú tanintézetekben végzettek nem térnek vissza a városba.

A város történelmi emlékhely. 18. századi műemléki kastélya 6 éve üresen áll. A „kincstári” évek sokat rontottak állagán. Tetőszerkezete súlyosan megromlott, a 35 helyiség több, mint fele teljes körű felújításra szorul. A kastélytól nem messze a valamikori lovarda dűledező épülete áll meglehetősen leromlott állapotban, részben szakszerűtlenül átépítve. A kastély utolsó urának leszármazottai Bécsben élnek és nem kívánnak Magyarországra költözni. A család szabadulni szeretne a kárpótlásként megkapott, omladozó örökségtől.

A város termál lencsén helyezkedik el. A fűrt kutak vizén is érződik a termál-hatás, „Büdösvíz, de jó a gyomorra!”- mondják a helybeliek. A víz legmagasabb hőfoka 44 Celsius fok. A várható vízhozam két, 25-50 m-es medence táplálásához lehet elegendő.

A közeli halastavak madárvilága jelentős, öt feketególya pár jár ide minden évben és látni rétisasokat, kormoránokat is. Néhány védett madár- és növényfaj is él a várostól öt km-re kezdődő tájvédelmi körzetben.

A település csatornázottsága 46%-os, gyakorlatilag csak a városközpont szűk területének és a '70-es évek „újtelepi” utcáinak szennyvízelvezetését sikerült megoldani. A település talajadottságára jellemzősziklás jelleg, itt-ott löszfoltokkal tarkítva.

A település belterületi útjait a 70-es években burkolták le csaknem teljes mértékben. Azóta csak alkalmi felújítások történtek. Így „folt hátán folt” van és köztük kátyúk veszélyeztetik az alvázakat

A város 41 km-re van a megyeközpontról, ez viszonylag jó állapotú, kétszámjegyű út. A lakosság szívesebben használja azonban az ennél 12 km-rel rövidebb, szűk és veszélyes kanyarral terhelt négy-számjegyű utat, annak ellenére, hogy ez rendkívül kátyús és a múlt évben két súlyos baleset is történt a rossz útviszonyok miatt.

A településen és különösen a város környéki peremterületeken magas az időskorúak és ezen belül is a szociálisan hátrányos, gyakran veszélyeztetett helyzetben lévők aránya. Ellátásuk messze nem megoldott. A város közvéleményét folyamatosan foglalkoztatja a betörések, az egyedül élő embereket érintő atrocitások híre.

Gond a fiatalok sorsa is. Gyérek a munkalehetőségek és sokuknak már néhány évvel a végzés után is korszerűtlen a szakismeretük. Kevesen beszélnek közöttük idegen nyelveket és csak mintegy 55-60%-uk tudja problémamentesen használni a számítógépet.

### 3.1.2 Feladatok:

#### I. A projektmenedzsment módszer alapján alkosson meg két fejlesztési projektet a város problémáinak megoldására!

1. Készítse el a település SWOT analízisét (valamennyi szektorba legalább 3-3 tényezőt írjon! (SWOT táblázat)
2. Az Ön által kiválasztott legsúlyosabb gyenge pont(ok)ra szerkesszen legalább háromszintű problémafát!
3. Készítse el a probléma-fa alapján annak célfáját!

#### II. Határozza meg a fentiekben jellemzett településre vonatkozóan a fejlesztések

##### 1. Stratégiai szintjét

- Átfogó fejlesztési célját (Mivé kíván válni a település?)
- Stratégiai céljait (a település jövője szempontjából legfontosabb fejlesztési irányokat) Milyen irányba kell elindítani a fejlesztéseket?

##### 2. Operatív szintjét

- A stratégiához illeszkedő **prioritások** (Mik a legfontosabb konkrét céljaink a stratégiai célok elérése érdekében?)
- A prioritásokhoz kapcsolódó **intézkedések** (Mik az operatív teendőink az egyes prioritások elérése érdekében a források és a megvalósítás feltételeit is figyelembe véve?)
- Az intézkedések érvényesítéséhez intézkedésenként nevezzünk meg legalább egy-egy **fejlesztési projektet!**

**Fogalom magyarázat**

- **Átfogó fejlesztési cél:** a település komplex, a társadalmi, gazdasági, infrastrukturális fejlesztések együttesével megcélzott fejlődési iránya
- **Stratégiai célok:** a település jövője szempontjából legfontosabb, távlatos fejlesztési irányok
- **Prioritások:** a stratégiai célokhoz illeszkedő, fontossági sorrendet is tükröző, konkrét fejlesztési célok
- **Intézkedések:** a prioritások megvalósítása érdekében végrehajtandó, komplex, operatív tevékenységek, melyek tartalmazzák a megvalósítás feltételrendszerét is
- **fejlesztési projekt:** egy konkrét cél érdekében, egységes menedzsment irányítása alatt, előre meghatározott időkereten és költségvetésen belül megvalósuló összefüggő tevékenység

**III. Válasszunk ki két különböző típusút a lehetséges fejlesztési projektek ötletek közül:**

- egy humán jellegűt (Foglalkoztatás, képzés, ellátás javítása, stb.),
- egy építési jellegűt (közmu, infrastruktúra, turizmushoz kapcsolódó fejlesztések, stb.).

**IV. Nevezze meg és elemezze az ön által kiválasztott két projekt érintettjeit és partnereit! (A projekt által érintettek azonosítása és elemzése táblázat)****V. Állítsa össze a két projekt projekt logikai keretmátrixát! (LOGFRAME táblázat)****3.2 B) Esettanulmány mikrotérség fejlesztési projektjeinek azonosítására a projektmenedzsment módszer alapján****3.2.1 Helyzetleírás**

Az 5750 fős észak-magyarországi település a környező kis falvak természetes központja. Öt település kapcsolódik hozzá, ezekkel körjegyzőséget alkot. A környező kis falvak között találunk 200 fő alatti törpefalut is, többségüknek 350-500 lakosa van. A környező települések népessége összesen 2240 fő.

A központi település demográfiai szempontból viszonylag kedvező helyzetben van, mert a 60-as évek végén, ill. a 70-es évektől a környező falvakból elköltöző fiatal egyik célpontja volt. A megyeszékhely nagyváros távolsága és az ottani lakáshoz jutás nehézségei miatt sok fiatal épített házat a centrumtelepülésen, befektetve azokat a – jórészt szülői megtakarításokat, amelyek a környező településen keletkeztek. A település lakosságának 25%-a roma nemzetiségű, kb. 15 % szlovák. Mindkét nemzetiségi – etnikai csoport ma is őrzi, hagyományait, használja nyelvét.

A környező kis falvakban polarizálódott a népesség. Főként a mezőgazdaságból élő, a földhöz, házhoz, kerthez ragaszkodó öregek maradtak ott, az elköltözők helyére pedig olyan szegény sorsú családok jöttek, akik között sok a munkanélküli, magas a gyerekszám, de sok esetben még az iskolába járatás (Volán autóbusz) költségeire sem telik. Az egyik kis önkormányzat rendszeresen elmarad azzal, hogy hozzájáruljon a központi településen lévő iskola fenntartási költségeihez. Az erdőségek között fekvő, tiszta levegőjű vidék települései kivétel nélkül társadalmi – gazdasági szempontból hátrányosnak minősülnek. A támogatási kategóriák besorolása szerint.

A körjegyzőség hét településén négy általános iskola működik. Az általános iskoláskorú tanulók száma - az országos tendenciáknak megfelelően – lassú ütemben csökken. Ugyanakkor a központi településtől legmesszebb (12 km-re) lévő településen az alsó tagozatosok száma 74 fő. Helyben nincs általános iskola, csak egy régi, öt éve bezárt iskolaépület, amelyet a körzetesítés óta nem csak az évenkénti falugyűléseken használtak.

A központi községtől 20 km-re lévő városban fokozatosan megszűnt a Kézműipari Vállalat, a Húsfeldolgozó Üzem és a Megyei Építőipari Vállalat. A három műszakos rendszerben dolgozó, új Elektronikai Összeszerelő Üzem és a többi új, kisebb-nagyobb vállalkozás nem járul hozzá dolgozói közlekedési költségeinek térítéséhez, viszont az Elektronikai Összeszerelő Üzem működtet a három műszakhoz igazodó „falujáró” buszjáratokat, a főként betanított munkásokból álló foglalkoztatottainak szállítására. Itt rövidesen létszámbővítés lesz, de ezzel a kistelephelyeken élő nők nem tudnak élni, mert bölcsőde egyáltalán nincs a térségben és óvoda is csak a három legnagyobb faluban található.

Még az 50-es évek bányászati kutatásai idejében történt, hogy a központi településtől 3 km-re 45 Celsius fokos gyógyhatású melegvizet találtak. A kutat akkor lefajtották, melegvize ma is aktív hozamú. E területtől 1 km-re terül el a falu hagyományos gyümölcsös területe, szilváskertek, barackosok, meglehetősen elhanyagolt gazdasági épületekkel. A település együttes az északi országhatártól 25-30 km-re fekszik, erdős, dombos területen. Ezen a vidéken hagyománya van a legeltető állattartásnak, a kecsketenyésztésnek.. Egy-két gazda megpróbálkozott a 90-es évektől újra a lótenyésztéssel is.

2001-ben FVM támogatással a határhoz legközelebb eső település mellett létrehoztak egy halastavat, de a tavat megépítő és hasznosító kft. tulajdonosa egy évvel ezelőtt egy éjszakai haláلسzat során részegen belefulladt a tóba. Felesége azóta látni se akarja a tavat, így a megfelelő gondozás hiányában a tó biológiai egyensúlya megbomlott, további hasznosítása teljes felújítást igényel.

A tavat tápláló vízfolyások tavaszanként rendszeresen kiöntenek és károkat okoznak a termőföldeken.

A településen hagyománya van a boggyógyümölcs termelésnek. A rendszerváltás előtt az ÁFÉSZ felvásárolta a gyümölcsöket, de ma az is gond, hogy hogyan juttassák el pl. a miskolci piacokra, üzletkebe. A kárpótlási folyamat révén kialakult kis földtulajdonok művelése elszigetelt, összehangolatlan. Sok idős tulajdonosnak gondot jelent a műveltetés.

A község határában két illegális hulladéklerakó „működik”. Egyiküknél, a volt téglagyár bányagödörnél gyakori vendég a közeli város építőipari vállalkozása, mely építési hulladékainak engedély nélküli lerakásával „segíti” az illegális rekultivációt. A körjegyzőséghez tartozó települések egyikén sem zavartalan a hulladékszállítás és elhelyezés. Folyamatos gondot jelent az idős korú népesség helyzete. A központi községben és a környező településeken is nagy számban élnek olyan idős emberek, akiknél a család fiatal tagjai már a megyeszékhelyre ill. Budapestre költöztek tanulni, dolgozni, ill. számosan élnek közvetlen hozzátartozók nélkül is. Nincs öregek napközi otthona, a környékben elérhető öregek otthonaiban „kihalásos alapon” egymásfél év a várakozási idő.

Folyamatos panasz forrása az, hogy a központi község és a környező településeket összekötő négy-számjegyű utak állapota rendkívül rossz, balesetek okozója.

### 3.2.2 Feladatok:

#### I. A projektmenedzsment módszer alapján alkosson meg két fejlesztési projektet a város problémáinak megoldására!

1. Készítse el a település SWOT analízisét (valamennyi szektorba legalább 3-3 tényezőt írjon! (SWOT táblázat)
2. Az Ön által kiválasztott legsúlyosabb gyenge pont(ok)ra szerkesszen legalább háromszintű problémafát!
3. Készítse el a probléma-fa alapján annak célfáját!

## II. Határozza meg a fentiekben jellemzett településre vonatkozóan a fejlesztések

### 1. Stratégiai szintjét

- Átfogó fejlesztési célját (Mivé kíván válni a település?)
- Stratégiai céljait (a település jövője szempontjából legfontosabb fejlesztési irányokat) Milyen irányba kell elindítani a fejlesztéseket?

### 2. Operatív szintjét

- A stratégiához illeszkedő **prioritások** (Mik a legfontosabb konkrét céljaink a stratégiai célok elérése érdekében?)
- A prioritásokhoz kapcsolódó **intézkedések** (Mik az operatív teendőink az egyes prioritások elérése érdekében a források és a megvalósítás feltételeit is figyelembe véve?)
- Az intézkedések érvényesítéséhez intézkedésenként nevezünk meg legalább egy-egy **fejlesztési projektet!**

#### Fogalom magyarázat

- **Átfogó fejlesztési cél:** a település komplex, a társadalmi, gazdasági, infrastrukturális fejlesztések együttesével megcélzott fejlődési iránya
- **Stratégiai célok:** a település jövője szempontjából legfontosabb, távlatos fejlesztési irányok
- **Prioritások:** a stratégiai célokhoz illeszkedő, fontossági sorrendet is tükröző, konkrét fejlesztési célok
- **Intézkedések:** a prioritások megvalósítása érdekében végrehajtandó, komplex, operatív tevékenységek, melyek tartalmazzák a megvalósítás feltételrendszerét is
- **fejlesztési projekt:** egy konkrét cél érdekében, egységes menedzsment irányítása alatt, előre meghatározott időkereten és költségvetésen belül megvalósuló összefüggő tevékenység

## III. Válasszunk ki két különböző típusút a lehetséges fejlesztési projektek ötletek közül:

- egy humán jellegűt (Foglalkoztatás, képzés, ellátás javítása, stb.),
- egy építési jellegűt (közmu, infrastruktúra, turizmushoz kapcsolódó fejlesztések, stb.).

## IV. Nevezze meg és elemezze az ön által kiválasztott két projekt érintettjeit és partnereit! (A projekt által érintettek azonosítása és elemzése táblázat)

## V. Állítsa össze a két projekt projekt logikai keretmátrixát! (LOGFRAME táblázat)

### 3.3 C.) Javasolt módszertan

#### Instrukciók az Esettanulmányok tréningjéhez

##### Az Esettanulmányok feldolgozásának célja:

- A tervezést és pályázatkészítést segítő problémafeltáró és strukturáló módszerek gyakorlása
- A partnerségre épülő tervezéssel, programozással, tervdokumentumokkal kapcsolatos információk rögzítése

##### Javasolt módszertan:

1. Képezzünk maximum 7 fős csoportokat. Jó módszer a színes cédulák alkalmazása annak érdekében, hogy a csoportok véletlenszerűen alakuljanak ki. (5 perc)
2. Kétféle esettanulmányt alkalmazunk, tehát várhatóan 2-2 csoport ugyanazt a szöveget kapja. Osszuk ki, mindenkinek legyen alkalma kézbe fogni és átfutni. (10 perc)
3. Az esettanulmányok szövegét hagyjuk további egyéni feldolgozásra, viszont értelmezzük együtt a feladatot. Hívjuk fel a figyelmet arra, hogy a korábbiakban elhangzottakra és a bemutatott példára is támaszkodhatnak (10 perc)
4. Csoportmunka: a feladatok közös megoldása végén minden csoport járja végig a projektmenedzsment ciklus döntés előkészítésig tartó fázisait, és rendelkezzen két kimunkált projekttel (45 perc)
5. Prezentáció: Az azonos témájú (városi) esettanulmányokat egymás után mutatják be a csoportok, egyenként max. 10 percben. A két azonos témájú megoldás elhangzása után a hallgatóság szabad ötletelése, vélemény nyilvánítása (10 perc).
6. A másik téma (mikrotérség) egymást követő prezentációja a fentiek szerint ütemezéssel.
7. A csoportok munkájának összefoglalása, értékelés a tréner részéről. Nagyon fontos!! Pozitív kritikát és segítő típusú észrevételt szabad csak megfogalmazni, mert bátorítani, ambicionálni szeretnénk a hallgatóságot, nem „felsőbbrendűen” éreztetni a feladatban való esetleges járatlanságát.(10 perc)



## Mellékletek

### 1. sz. melléklet: Logikai keret projektekhez, általános leírás

A beavatkozás területei Projekt leírás	Objektíven igazolható eredményességi mutatók	Az ellenőrzés forrásai és eszközei	Feltételezések (Külső tényezők)
<p><b>ALTALÁNOS CÉLOK</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hosszabb távú hatások, több is szerepelhet egy Logikai keretben.</li> <li>Eléréséhez a projekt <u>hozzájárul</u>. Egy projekt önmagában nem valósít meg egy átfogó célt. Más projektek céljaikkal ugyancsak hozzájárulnak az általános cél eléréséhez.</li> </ul>	<p><b>HATÁS INDIKÁTOROK</b></p> <p>Hosszú távú következmények hatásait számszerűen mérő mutatók. E következmények túlmutatnak a direkt hatásokon és a közvetlen kedvezményezettek kivül mások helyzetét is befolyásol(hat)ják.</p>	<p>Ezek lehetnek különböző szervezetek, intézmények által szolgáltatott adatok, vagy projekthez kötődő elsődleges információgyűjtés (felmérések, kérdőívek készítése, stb.) Ez utóbbinál figyelemmel kell lenni a költségekre és a megvalósíthatóságra.</p>	<p>Milyen további feltételeknek kell megvalósulniuk a projekt célján túl, hogy az általános célok megvalósulhassanak?</p> <p>Hiszszük, hogy a projekt cél e külső tényezők teljesülése esetén hozzájárul az általános célok eléréséhez.</p>
<p><b>PROJEKT CÉLJA</b></p> <p>Leírja, miért készült a projekt és hogy mi lesz a közvetlen hatása. A projekt fő/célkütizéséből fakad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Egy logikai keret egy projektcélt tartalmazzon!</li> <li>Ha több cél szerepel, valószínűleg nincs pontosan elkülönítve a cél és az eredmény.</li> <li>Általában egy projekt célja egy célcsoport "magatartásbeli változásának" elérése. Ezt ösztönzik és könnyítik meg az outputok/várt eredmények.</li> </ul>	<p><b>CÉL INDIKÁTOROK</b></p> <p>A tevékenységek által megvalósított termékek és szolgáltatások megléte által okozott közvetlen hatásokat számszerűen mérő mutatók.</p>	<p>Ezek lehetnek különböző szervezetek, intézmények által szolgáltatott adatok, vagy a projekthez kötődő elsődleges információgyűjtés (felmérések, kérdőívek készítése, stb.) Ez utóbbinál figyelemmel kell lenni a költségekre és a megvalósíthatóságra.</p>	<p>Milyen további feltételeknek kell megvalósulniuk a projekt várt eredményein túl, hogy a projekt célja megvalósulhasson?</p> <p>Hiszszük, hogy a várt eredmények e külső tényezők teljesülése esetén hozzájárulnak a projekt céljának eléréséhez.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>VÁRT EREDMÉNYEK</b></li> <li>Kézzel fogható eredmények, amelyeket a projekt keretében állítanak elő.</li> <li>Előállított termékek vagy szolgáltatások, amelyek létrehozása érdekében az eszközöket, erőforrásokat rendelkezésre bocsátották.</li> </ul>	<p><b>EREDMÉNY INDIKÁTOROK</b></p> <p>Az előállított termékek vagy szolgáltatások megvalósulásának számszerűsített mutatói. Általában fizikai vagy pénzübeli (monetáris) egységekben fejezik ki.</p>	<p>Ezek lehetnek különböző szervezetek, intézmények által szolgáltatott adatok, vagy a projekthez kötődő elsődleges információgyűjtés (felmérések, kérdőívek készítése, stb.) Ez utóbbinál figyelemmel kell lenni a költségekre és a megvalósíthatóságra.</p>	<p>Milyen további feltételeknek kell megvalósulniuk a projekt várt eredményein túl, hogy a projekt célja megvalósulhasson?</p> <p>Hiszszük, hogy a várt eredmények e külső tényezők teljesülése esetén hozzájárulnak a projekt céljának eléréséhez.</p>
<p><b>TEVÉKENYSÉGEK</b></p> <p>Ezek azok a projekt keretében elvégzendő tevékenységek, amelyek elérése elvezet a várt eredmények megvalósulásához.</p>	<p><b>ERŐFORRÁSOK, ESZKÖZÖK</b></p> <p>Ezek azok a források, amelyeket a projekt felhasznál a megvalósítás folyamán. Tipikusan: emberi erőforrás, felszerelés, eszközök, anyagok, idő.</p>	<p>Ezek lehetnek különböző szervezetek, intézmények által szolgáltatott adatok, vagy a projekthez kötődő elsődleges információgyűjtés (felmérések, kérdőívek készítése, stb.) Ez utóbbinál figyelemmel kell lenni a költségekre és a megvalósíthatóságra.</p>	<p>Hiszszük, hogy a tervezett intézkedések e külső tényezők teljesülése esetén hozzájárulnak a várt eredmény eléréséhez.</p> <p>Pl. társfinanszírozás, forráskombináció, kapcsolódó, egymással összeütközésben álló tevékenységek, ide kell beírni!</p>
			<p><b>ELŐFELTÉTELEK</b></p> <p>Ha ezek fennállnak, a projekt megvalósítása elkezdhető.</p>

## 4 sz. melléklet: A logikai keretmátrix alkalmazása projektjavaslatok értékeléséhez

A projekt-ciklus előkészítési szakaszaiban a logikai keretmátrix (LFA) elsősorban tervezési eszközként szolgál. Emellett azonban a projektjavaslatok „ex-post” elemzéséhez is hatékonyan felhasználható, azzal az eltéréssel, hogy ebben az esetben a problémák információ-forrása a projektjavaslat, nem pedig olyan elsődleges adatforrások, mint például a meghallgatások, felmérések, jelentések vagy statisztikák. Az LFA projektjavaslatokhoz kapcsolódó alkalmazásának célja a projekttervezés gyenge pontjainak illetve hiányosságainak feltárása. Ezek a hiányosságok a projekt **relevanciájához, megvalósításához** illetve **fenntarthatóságáról** kapcsolódnak, és további elemzések révén illetve a meglévő források alapján kell meghatározni őket. Fontos megjegyezni, hogy ez a technika csupán a meglévő javaslatok ‘asztal melletti’ vizsgálatához nyújt segítséget és semmilyen formában nem helyettesíti az érdekcsoportok bevonásán alapuló tervezési módszert, amely központi fontosságú az LFA megfelelő alkalmazása szempontjából. A képzési programban két eszköz használatát mutatjuk be a projektjavaslatok értékelésének gyakorlatából

- a) Az ún. **Projektjavaslat Értékelési Útmutatót**, amely a projektjavaslatok részletes elemzésére szolgál a kidolgozási szakaszt megelőzően. Ez az értékelés a megvalósíthatósági tanulmányok feladat-meghatározásaiba bekerülő legfontosabb kérdések meghatározásához nyújt segítséget.
- b) Az ún. **Minőség-értékelési eszközt**, amely a finanszírozási javaslat-tervezetek minőségének ellenőrzésére szolgál, az illetékes finanszírozási bizottsághoz történő beterjesztést megelőzően.

Tekintsük most át ennek a két eszköznek a használatát!

### 4.1 Projektjavaslat Értékelési Útmutató

Ideális esetben a relevanciához, megvalósíthatósághoz és fenntarthatósághoz kapcsolódó kérdésekkel kétszer foglalkoznak a projekt-előkészítés során – egyszer **az azonosítási szakaszban** (az előzetes megvalósíthatósági tanulmány részeként), majd részletesebben a **kidolgozási szakasz során** (a megvalósíthatósági tanulmány részeként).

A projektjavaslatok azonban gyakran „készsre gyártottan” érkeznek az intézményektől, és emiatt a projektek jelentős része a gyakorlatban csak egy elemzésen megy keresztül. Amennyiben elmaradt a kettős elemzés a projekt-előkészítés során, létfontosságú, hogy az értékelők képesek legyenek biztosítani a feladat-meghatározás minőségét.

Az **Értékelési Útmutató hat instrukciót tartalmaz**, amelyek meghatározzák a projektjavaslat koherenciájára és teljes körűségére vonatkozó elemzés keretét. A módszer keretében elvégezhető a projekttervezés lebontása és rekonstruálása, amely alapján meghatározhatóak a hiányosságok és inkonzisztenciák és ezen keresztül azok a kérdések, amelyeket be kell venni a megvalósíthatósági tanulmány feladat-meghatározásába. A módszer felhasználható a javaslat logikai keret-formába történő átalakításához is, amennyiben a javaslattevő intézmény nem az LKM-et használta.

#### 1. Instrukció: Elemezze a problémákat és célokat!

- Határozza meg a dokumentumban található problémákat és célokat;
- Készítsen cél-fát;
- Hasonlítsa össze a cél-fát a probléma-elemzéssel;
- Dolgozzon ki kérdéseket a probléma-elemzés megfelelőségére és a cél-fa logikai hiányosságaira és inkonzisztenciáira vonatkozóan.

A javaslatban található probléma- és cél-meghatározásokat jelöljük meg zöld és sárga szövegkiemeléssel, azután írjuk át őket zöld és sárga kártyákra.

A zöld színű „célkártyák” alapján ezután elkészíthető a cél-fa, amely alapján áttekinthetőek a javaslatban foglaltak feltétel-célkitűzés összefüggései. Bár az ilyen színes kódolási rendszer használata elsősorban furcsának tűnhet, valójában nagyon hasznos módszer az értékelési eljárás vizualizálásában.

Kiemelt figyelmet kell fordítani arra, hogy milyen részletességgel vázolja fel és elemzi a javaslat a célcsoport és az egyéb érdekcsoportok problémáit és korlátjait. Ezt követően annak alapján, hogy a probléma-elemzés milyen mértékben támogatja a projekt kitűzött céljait, meg lehet határozni, hogy a projekt célkitűzései jól meghatározott igényekhez kapcsolódnak-e. Ha nem ez a helyzet, akkor kérdéseket kell megfogalmazni, és be kell venni azokat a megvalósíthatósági tanulmány feladat-meghatározásába.

## **2. Instrukció: Határozza meg a beavatkozási stratégiát és a feltételeket!**

1. Határozza meg a projekt célját a célfa alapján;
2. Fogalmazza meg az általános célokat, a projekt-célkitűzéseket, az eredményeket és a tevékenységeket;
3. Határozza meg a feltételezéseket a projektjavaslat alapján;
4. Mérje fel az intervenciós logika és a feltételezések logikai koherenciáját;
5. Fogalmazzon meg kérdéseket a célok logikájára és koherenciájára vonatkozóan.

Lehet, hogy a projekt nem a logikai keretmátrix használatával készült illetve lehet, hogy a kitűzött célok nem követik a PCM definíciókat. Bármelyik eset is áll fenn, fontos tisztázni a projekt intervenciós logikáját és a projekttel kapcsolatos főbb kockázati tényezőket és feltételezéseket.

Az 1. instrukció alapján elkészített cél-fa alapján a cél-kártyákat be kell illeszteni a LKM-be, úgy, hogy azok megfeleljenek az általános célokra, a projekt-célkitűzésekre, az eredményekre és a tevékenységekre vonatkozó PCM definícióknak. Bár előfordulhat, hogy bizonyos kérdések már megfogalmazásra kerültek a logikai koherenciára vonatkozóan, az intervenciós logika és a kapcsolódó feltételezések kidolgozása a projekt megvalósíthatóságának alaposabb vizsgálatára ad lehetőséget. Például: Az általános cél ismertetése során ki kell fejteni azt, hogy a projekt hogyan illeszkedik az Európai Bizottság és a kormány nemzeti illetve szektorális céljai közé. Abban az esetben, ha nincsen világos kapcsolódás a magasabb szintű célokhoz, további információkra lehet szükség annak igazolásához, hogy a projekt releváns a szektor-, illetve országos programok szempontjából.

A projektjavaslatban szereplő információk alapján meg kell tudni fogalmazni a projekt célját, amely leírja, hogy a projekt által nyújtott szolgáltatások révén milyen hasznok, előnyök nyújthatók a célcsoport számára (az eredmények). Ha nem ez a helyzet, akkor további információkra van szükség annak igazolásához, hogy a projekt releváns a célcsoport igényei szempontjából.

Ha a javaslatban szereplő információk alapján megfelelően meg lehet fogalmazni a projekt célját, de a projekt által kínált tevékenységek logikai szempontból elégtelennek tűnnek a tervezett célok eléréséhez, akkor további információkra lehet szükség arra vonatkozóan, hogy honnan lehet az esetlegesen szükséges további szolgáltatásokat biztosítani.

Előfordulhat, hogy a megnevezett intézkedések illetve tevékenységek logikai szempontból nem elégségesek a kívánt eredmények eléréséhez. Ilyen esetben további információkra van szükség arra vonatkozóan, hogy a kívánt eredmények megvalósítása hogyan biztosítható.

Lehet, hogy a javaslat olyan külső tényezőkre is hivatkozik, amelyek kívül esnek a projekt hatáskörén, mindazonáltal befolyással vannak a projekt-célkitűzések teljesítésének valószínűségére. Lehet, hogy olyan más tényezőket is meg tud határozni, amelyek nincsenek megemlítve a dokumentumban, de amelyekkel, a hasonló projektek kapcsán szerzett illetve az érintett ágazathoz vagy országhoz kapcsolódó tapasztalatai alapján, számolni kell. Mindezeket a tényezőket figyelembe kell venni a LKM-ben és pozitív módon kell beállítani, mintha realizálva lettek volna.

A projekt logikai koherenciájának értékelése mellett természetesen minden esetben fontos áttekinteni a múltbeli sikereket illetve kudarokat, amely révén biztosítható az, hogy a projekttervezés során figyelembe legyenek véve a múltbeli tapasztalatok és tanulságok.

### 3. *Instrukció: Elemezze a feltételeket!*

1. Értékelje a feltételek szerepét a megfelelő algoritmus segítségével;
2. Javasoljon módosításokat a projekttervezethez;
3. Fogalmazzon meg kérdéseket a külső tényezőkre vonatkozóan.

A külső tényezők értékelésének célja az, hogy meghatározzuk, milyen befolyása van ezeknek a tényezőknek a projekt megvalósíthatóságára. Ehhez tisztában kell lenni azzal, hogy az egyes tényezők mennyire jelentősek a projekt sikere szempontjából és mekkora a valószínűsége a bekövetkezésüknek. Ha nincsen elégséges bizonyíték a javaslatban a feltételezések jelentőségére és valószínűségére vonatkozóan, akkor olyan kérdéseket kell megfogalmazni, amelyek garantálják, hogy az egyes kérdésekkel megfelelő mélységben fog foglalkozni a megvalósíthatósági tanulmány. Előfordulhat azonban, hogy a javaslat olyan információkat tartalmaz, amelyek alapján módosítási javaslatot kíván megfogalmazni a projekttervezetre vonatkozóan. A megvalósíthatósági tanulmány feladat-meghatározásába ezeknek a módosításoknak a megalapozottságára vonatkozó kérdéseket is be kell venni.

### 4. *instrukció: Értékelje a fenntarthatóságot!*

1. Határozza meg a projekt befejezése után folytatandó tevékenységeket;
2. Értékelje a fenntarthatóság esélyeit;
3. Fogalmazzon meg kérdéseket az eredmények és tevékenységek fenntarthatóságára vonatkozóan.

Ahhoz, hogy a hasznok tartósak legyenek, valószínű, hogy a projekt időtartama alatt nyújtott szolgáltatások egy részét folytatni kell a projekt befejezése után is. A fenntarthatóság értékelésének célja az, hogy megállapítsuk, melyek azok a szolgáltatások (eredmények), amelyeket tovább kell folytatni, és hogy megvizsgáljuk, hogy be lettek-e építve olyan megfelelő mechanizmusok a projekttervbe, amelyek biztosítják a szolgáltatások folytatását.

Ha nem vették megfelelő mértékben figyelembe a fenntarthatóságot befolyásoló hat tényezőt, akkor további elemzésekre lesz szükség a megvalósíthatósági tanulmány során. Például, a végrehajtó intézménynek megfelelő kapacitással és erőforrásokkal kell rendelkeznie ahhoz, hogy folytatni tudja a szolgáltatások nyújtását. Amennyiben nem áll rendelkezésre elégséges információ ennek alátámasztásához, akkor a megvalósíthatósági tanulmány keretében meg kell vizsgálni a végrehajtó intézmény kapacitás- és erőforrás-bázisát, és esetleg bizonyos további kapacitás-fejlesztési tevékenységeket is be kell venni a projekttervezetbe.

### 5. *instrukció: Mutatók meghatározása.*

1. Határozza meg az általános célokra és a projekt célokra és eredményekre vonatkozó mutatókat a projektdokumentum alapján;
2. Mérje fel a meglévő mutatók teljességét és „mérhetőségét”;
3. Fogalmazzon meg kérdéseket a teljesítmény mérésére vonatkozóan.

A mutatók alapján történik a projekt teljesítményének mérése, ezért olyan mutatókra van szükség, amelyek elfogadható költségek mellett és a végrehajtó intézmény kapacitásán belül mérhetőek. Ha a javaslat nem határozza meg világosan az alkalmazni kívánt mutatókat, az elérendő teljesítményt, vagy azt, hogy az információk hogyan lesznek összegyűjtve, akkor ki kell egészíteni további kérdésekkel a megvalósíthatósági tanulmány feladat-meghatározását.

### 6. *instrukció: Készítsen feladat-meghatározást !*

1. Tekintse át az 1-5. instrukció alapján megfogalmazott kérdéseket;
2. Csoportosítsa a kérdéseket az alábbi kategóriák szerint: relevanciához, megvalósíthatósághoz, előfeltételekhez és fenntarthatósághoz kapcsolódó kérdések;
3. Összegezze a kérdéseket „A megvalósíthatósági tanulmányhoz kapcsolódó feladat-meghatározás tanulmányozandó kérdései” címmel.

Miután elkészült az értékelés, a kérdéseket és problémákat osztályozni és rangsorolni kell a megvalósíthatósági tanulmány feladat-meghatározásának összeállítása előtt. A megvalósíthatósági tanulmány célja az, hogy megfelelő információkat nyújtson a döntéshozók számára ahhoz, hogy azok megalapozott döntést tudjanak hozni a további finanszírozásra és megvalósításra javasolt projekt elfogadásáról, módosításáról illetve elvetéséről.

A megvalósíthatósági tanulmány egyik legfontosabb outputja a javasolt projekt relevanciájának, megvalósíthatóságának és fenntarthatóságának értékelése és a logikai keret struktúra alapján elkészített részletes operatív terv lesz. A konzultáns felelős a pénzügyi javaslat-tervezet elkészítéséért. A következő ábra megvalósíthatósági tanulmány feladat-meghatározásának egy gyakran használt formáját mutatja be.

<b>A megvalósíthatósági tanulmány feladat-meghatározásának lehetséges formája</b>	
Tartalomjegyzék	
A. A TANULMÁNY HÁTTÉRINFORMÁCIÓI	1
B. A TANULMÁNY CÉLJA	1
C. A TANULMÁNY EREDMÉNYEI	1
D. TANULMÁNYOZANDÓ KÉRDÉSEK	2
I) RELEVANCIA	2
II) MEGVALÓSÍTHATÓSÁG	2
III) ELŐFELTÉTELEK	3
IV) FENNTARTHATÓSÁG	3
E. MUNKATERV	3
F. SZÜKSÉGES SZAKÉRTELEM	4
G. JELENTÉSEK	4
H. ÜTEMEZÉS	4
I. SZERZŐDŐ HATÓSÁG SEGÍTSÉGNYÚJTÁSA	4
<i>I. Melléklet: A megvalósíthatósági tanulmány jelentés formája</i>	5
1. Összegzés	5
2. Háttér	5
3. Beavatkozás	6
4. Feltételezések	6
5. Végrehajtás	7
6. Fenntarthatóságot biztosító tényezők	7
7. Monitoring és értékelés	9
8. Konklúziók és javaslatok	9
Technikai mellékletek	9
Adminisztratív mellékletek	9

### 1. ábra

**A megvalósíthatósági tanulmány feladat-meghatározásának lehetséges tartalma és formája**

## 4.2 Minőség-értékelési Eszköz

A megvalósíthatósági tanulmány elkészítését követően a projekt-menedzserek megkapják a megvalósíthatósági tanulmányról készített jelentést és a pénzügyi javaslat tervezetét. Az értékelőknek, szerepükből adódóan, szükségük van olyan eszközökre, amelyek segítségét nyújtanak a fenti dokumentumok, különösen a pénzügyi javaslat megfelelő minőségének biztosításához, mivel ez utóbbi alapján születik meg a finanszírozásra vonatkozó döntés. A projekttervezésnek ebben a szakaszában a javaslat már logikai keret formában lesz és nem szükséges megismételni

a projekttervezés lebontásának és rekonstruálásának folyamatát. A Minőség-értékelési eszköz ehelyett olyan ellenőrző kérdéses megközelítést kínál, amely a relevancia, a megvalósíthatóság és a fenntarthatóság alapkoncepcióit egyszerű kérdésekre bontja le, és megfelelő keretet kínál a javaslat információs hiányosságainak gyors megállapításához.

### **Projektjavaslat minőségének értékelése**

Tartalomjegyzék	
A MINŐSÉG-ÉRTÉKELÉS CÉLJA	1
MINŐSÉG-ÉRTÉKELÉSI PARAMÉTEREK	1
<i>1. Relevancia</i>	2
1.1 Világosan meg lett határozva a kedvezményezettek köre?	2
1.2 Megfelelően le lettek-e írva a kedvezményezettek problémái?	2
1.3 Megfelelő kiterjedésű volt a probléma-elemzés?	2
1.4 Az általános célok megmagyarázzák, hogy a projekt miért fontos a társadalom számára?	3
1.5 Meg lett határozva a projekt célja a kedvezményezetteknek kínált hasznok/előnyök formájában?	3
1.6 Igazolva lett az eredmények szükségessége?	3
<i>2. Megvalósíthatóság</i>	4
2.1 A projekt célja hozzájárul az általános célok megvalósításához (a feltételezések bekövetkezése esetén)?	4
2.2 Az eredmények a célcsoportoknak nyújtandó szolgáltatások formájában vannak meghatározva?	5
2.3 Megvalósul a projekt célja az eredmények teljesítésével?	5
2.4 Az eszközöket megfelelően indokolják a számszerűsített célok?	5
2.5 Azonosítva lettek a fontos külső feltételek?	6
2.6 Elfogadható a feltételezések bekövetkezésének valószínűsége?	6
2.7 Képesek lesznek a végrehajtó intézmények végrehajtani a projektet?	7
<i>3. Fenntarthatóság</i>	7
3.1 Kialakított megfelelő támogatási politikát az illetékes hatóság a projekt befejezését követő időszakra?	7
3.2 Megfelel a technológia a helyi viszonyoknak?	7
3.3 Változatlan marad az ökológia környezet a projekt végrehajtása alatt és után?	8
3.4 Megfelelően magukénak érzik majd a projektet a kedvezményezettek?	8
3.5 Megfelelően részesülhetnek a hasznokból a nők (és más csoportok) a projekt futamideje alatt és azt követően?	9
3.6 Képesek lesznek a végrehajtó intézmények a projekt folytatására a futamidő lejárta után?	9
3.7 Megerősíti a pénzügyi és gazdasági elemzés azt, hogy a 'fokozatos projekt' hatékony, hatásos, életképes és releváns?	10

## **2. ábra**

### **A projektjavaslat minőségének értékelése**

A minőség-értékelési eszköz megmagyarázza az ellenőrző listában szereplő kérdések jelentését és egy olyan osztályozási skálát kínál, amely segít a hiányzó információk pontos meghatározásában (ha vannak ilyenek). Amennyiben bármilyen további információra van szükség, ez feljegyezhető az ún. információs lapra, amely alapján a konzultáns el tudja végezni a javaslatban szükséges módosításokat.

#### 4.2.1 Projektjavaslat minőségértékelési példa: Világosan határozták-e meg a kedvezményezettek körét?

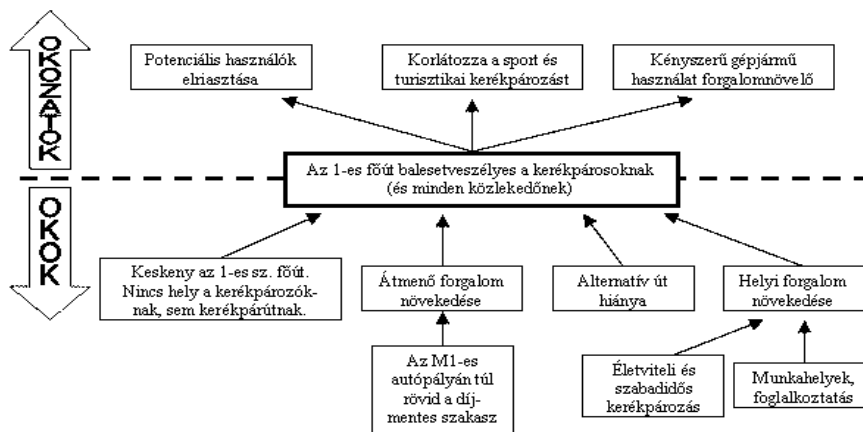
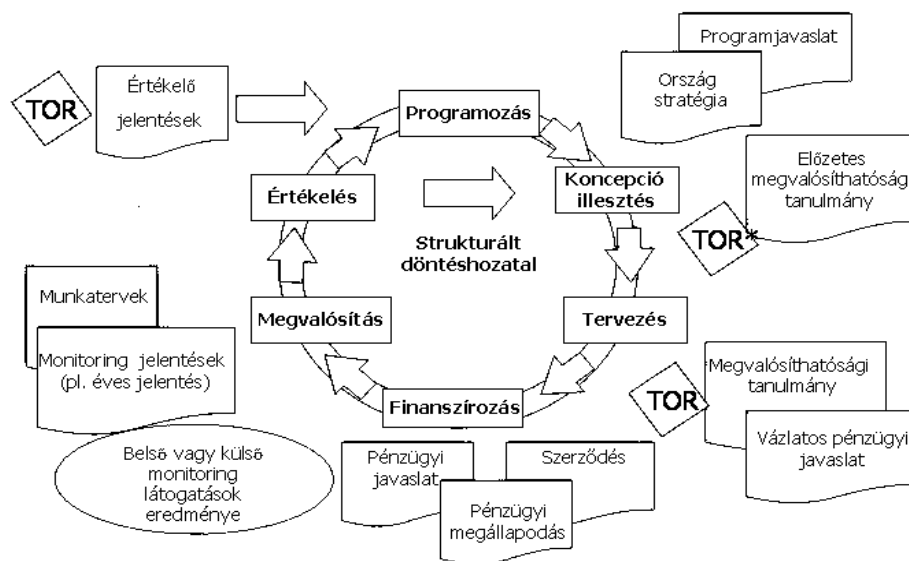
A kedvezményezettek körének meghatározásakor ki kell térni, minimális követelményként, a kedvezményezettek gazdasági és társadalmi szerepére/pozíciójára és földrajzi elhelyezkedésére. Más információk is relevánsak lehetnek, a projekttől függően, például: iskolai végzettség, erőforrások birtoklása illetve hozzáférés azokhoz, stb. Az információk nemek szerinti lebontása is szükséges annak érdekében, hogy a nők és a férfiak igényeit egyaránt figyelembe vegye a projekt. Az életkorra, nemzetiségre és szociális sajátosságokra vonatkozó információk is fontosak lehetnek.

	Ha...
Teljekörű:	a kedvezményezettek köre részletesen meg lett határozva, beleértve a társadalmi-gazdasági szerepeket és pozíciókat, a földrajzi elhelyezkedést és a nemek szerinti lebontást.
Megfelelő:	A leírás tartalmazza a legfontosabb társadalmi-gazdasági információkat, a földrajzi elhelyezkedést és a nemek szerinti lebontást, de nem részletesen.
Hiányos:	Csak néhány elem lett meghatározva
Hiányzik:	Nincsenek megemlítve konkrét szerepek illetve elhelyezkedés

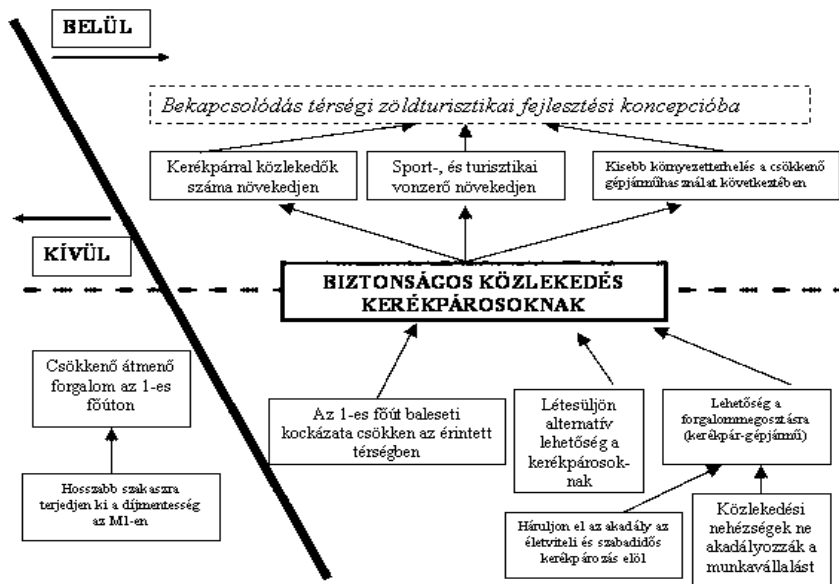
### 3. ábra

#### Minősítési skála: A kedvezményezettek körének meghatározása

### 5 sz. melléklet: Példa a strukturált döntéshozatal folyamatának ábrázolására







	Beavatkozási logika	Objektíven igazolható indikátorok	Az ellenőrzési információ forrásai	Feltételezések
ÁC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baleset, környezetszennyezés csökkenés;</li> <li>Biztonságos, növekvő kerékpárhasználat;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Balesetszám, környezetterhelés csökkenése,</li> <li>Kerékpárforgalom növekedés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baleseti statisztikák</li> <li>Rendőrségi mérések</li> <li>Forgalomszámlálás</li> <li>Légszennyezésmérés</li> </ul>	
PC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kerékpárút tervezése, kivitelezése (2 külön projekt) Tata és Tatabánya között,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>P1 engedélyezett tervek</li> <li>P2 természetes mutatók</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Naturális és pénzügyi mutatók</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>P1 megbízható mérések</li> <li>P2 optimálisan tervezett útvonal</li> </ul>
E	<ul style="list-style-type: none"> <li>Az Általér-völgyi kerékpárút megépülése, és használatba vétele a tervek szerint.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kerékpárút megépülése és használatba vétele a tervek szerint</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Naturális mutatók, költségelszámolások</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sikeres használatba adás és használat</li> <li>Pozitív hatások bekövetkeznek</li> </ul>
T	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pénzügyi, tárgyi feltételek rendelkezésre állnak</li> <li>Kivitelezés, elszámolás, átadás, promóció</li> </ul>	<b>Eszközök</b>	<b>Költségek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Személyi feltételek rendelkezésre állnak (szakértés, alkalmasság)</li> </ul>
			<b>Előfeltételek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tervek, engedélyek, szükséges földterület és fedezet megléte</li> </ul>

### Átfogó célok

- Településközi biztonságos kerékpár forgalom elősegítése
- Kerékpárhasználók számának növekedése, ezáltal a környezetszennyezés csökkenése
- Balesetek csökkenése
- Sport és turisztikai vonzerő növekedése
- Bekapcsolódás a térségi zöldturisztikai fejlesztési programba

### Objektíven igazolható indikátorok

- Balesetek számának csökkenése az 1-es út érintett szakaszán
- Áthaladási idő (gépjárművel) csökken
- Környezetszennyezés csökken
- Kerékpáros forgalom növekedése a három település viszonylatában

### Ellenőrzési információ forrásai

- Baleseti statisztikák
- Rendőrségi mérések
- Forgalomszámlálás
- Légszennyezés mérés

## 6 sz. melléklet: Indikátor példa: útépítési projekt

### Indikátor példa: Útépítési projekt

Mutató típusa	A mérés tárgya	Indikátor
Hozam (output)	Az út megépítése	Végrehajtás: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pénzügyi: költségek, megvalósítás fázisa</li> <li>• Fizikai: megépült hosszúság (km), a készenlét szintje</li> </ul>
Eredmény (result)	Utazási idő és költség csökkenése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jobb elérhetőség (ESS)*</li> <li>• Időmegtakarítás (percekben)</li> <li>• Költségmegtakarítás (%-ban)</li> </ul>
Egyedi hatás (specific impact)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Növekvő biztonság</li> <li>• Személyek és áruk jobb áramlása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A közlekedés javulása</li> </ul>
Általános hatás (general impact)	Szociális-gazdasági aktivitás növekedése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A termelés diverzifikációja</li> <li>• Munkahelyteremtés</li> <li>• Az egy főre jutó regionális GDP növekedése</li> </ul>

\* ESS Equivalent straight-line speed=: az egyik pontból a másikba való eljutás sebességét méri légyonaban

## 7 sz. melléklet: Egy lehetséges önkormányzati éves bontású bevétel és kiadás terv

	Megnevezés	2006	2007	2008	2009
1	<i>Saját bevételek</i>				
2	- Helyi adóbevételek, bírság, pótlék				
3	- Építményadó				
4	- Telekadó				
5	- Iparüzési adó				
6	- egyéb helyi adóbevételek				
7	- Pótlékok, bírságok				
8	- Saját tevékenység bevételei				
9	- Bérleti díjak és térítések				
10	- Kamatbevételek, állampapírok hozama				
11	- Saját vállalkozások nyeresége				
12	- Egyéb bevételek				
13	<i>Átengedett központi adók</i>				
14	- SZJA átengedett része				
15	- gépjárműadó átengedett része				
16	- illetékek				
17	- egyéb adóbevételek				
18	<i>Állami támogatások</i>				
19 <sup>sa</sup>	- Helyi önkormányzatok normatív állami hozzájárulása				
20	- Címzett támogatások				
21	- Céltámogatások				
22	- Egyéb jogcímen kapott állami támogatások				
23	<i>Egyéb bevételek</i>				
24	- Hitelfelvétel, kötvénykibocsátás				
25	- Egyéb bevétel				
26	<b>Önkormányzati bevételek összesen</b>				
27	Személyi juttatások				
28	Munkaadókat terhelő járulékok				
29	Dologi kiadások				
30	- Polgármesteri Hivatal kiadásai				
31	- település üzemeltetési kiadások				
32	Támogatások, átadott pénzeszközök				
33	<i>Működési kiadások összesen</i>				
34	Felhalmozási kiadások				
35 <sup>se</sup>	Fejlesztési célú hitel, kötvény törlesztése, visszafizetése				
36	Befektetések				
37	- állampapírok				
38	- részvények, befektetési alapok				
39	Tartalékok				
40	Felhalmozási célú kiadások összesen				
41	<b>Önkormányzati kiadások összesen</b>				

## 8 sz. melléklet: Egy lehetséges projektszintű cash flow táblázat

	Megnevezés	Mérőföldkövek száma				Összesen
		Folyó év január 1-től a projekt meg-valósításának kezdetéig	I. mér-földkő	II. mér-földkő	III. mér-földkő	
1	<b>Nyitó pénzkészlet</b>					
2	- folyószámla					
3	- pénztár					
4	- elkülönített betétszámla					
5	<b>Folyó bevételek</b>					
6	- nettó árbevételek					
7	- ÁFA					
8	- egyéb bevételek					
9	- <i>folyósított támogatás</i>					
10	- projekthez kapcsolódó					
11	- egyéb projektekhez					
12	<b>Összes kiadás</b>					
13	- <i>folyó kiadások</i>					
14	- nettó kiadások					
15	- ÁFA					
16	- egyéb kiadások (bruttó)					
17	- <i>fejlesztési kiadások</i>					
18	- elszámolható költségek					
19	- nem elszámolható költségek					
20	- visszaigényelhető ÁFA					
21	- <i>egyéb fejlesztési kiadások</i>					
22	- fejlesztés nettó költségei					
23	- ÁFA					
24	<b>Elsődleges pénzforgalmi egyenleg</b>					
25	<b>Hitelfelvétel</b>					
26	- ehhez a fejlesztéshez					
27	- egyéb fejlesztésekhez					
28	<b>Hiteltörlesztés</b>					
29	- ehhez a fejlesztéshez					
30	- egyéb fejlesztésekhez					
31	<b>Záró pénzkészlet</b>					

## 9 sz. melléklet: Esettanulmányok projektmenedzsment kialakításához a Pályázat Előkészítő Alap II. nyertes pályázatai alapján

A projektmenedzsment feladatok ellátása új megoldásokat tesz szükségessé az önkormányzatok és polgármesteri hivatalok működési gyakorlatában.

Szerencsés esetben mód van **önálló megvalósító, menedzsment team** létrehozására a polgármesteri hivatal méreteiből adódóan, vagy kistérségi együttműködésnek köszönhetően. Gyakorta találkozunk azonban olyan helyzettel, amikor a humán erőforrás problémák nem teszik lehetővé, vagy a projekt mérete nem teszi szükségessé azt, hogy önálló, csak az adott projekttel foglalkozó stáb jöjjön létre. Ilyen esetekben **gyakori, hogy a projekt megvalósításában közreműködők számos más feladatot is ellátnak**. A fontos az, hogy minden olyan tevékenységre jusson elegendő erőforrás, amely a megvalósításhoz szükséges, továbbá a feladatok pontos munkamegosztás alapján legyenek lerögzítve és megvalósítva megfelelő monitoring és ellenőrzés mellett.

Az alábbiakban **21 olyan projektkezdeményt mutatunk be**, amelynek megvalósításához a projektgazdák 2005-ben a Pályázat Előkészítő Alap (PEA)II. támogatási keretből nyertek forrásokat ahhoz, hogy kidolgozhasák projekt elképzeléseiket, s 2007-2013. között megalapozott pályázatokkal indulhassanak az Európai Unió fejlesztési forrásaiért.

A 164 nyertes projektből kiválasztottak **lefedik Magyarország valamennyi régióját**. A pályázók valamennyien az önkormányzati szférához kapcsolódnak, települési önkormányzatok, önkormányzatok társulásai, önkormányzati intézmény.

A bemutatott projektjavaslatok **tárgyuk szerint átfogják a legfontosabb önkormányzati fejlesztési feladatokat**:

- a település rehabilitációt,
- intézmény felújítást,
- kommunális ellátás fejlesztését,
- közlekedés fejlesztését,
- a szociális, kulturális ellátás fejlesztését,
- turizmus fejlesztést a települési adottságok kiaknázása révén, valamint a
- vállalkozás – gazdaságfejlesztést.

Ezek a projektjavaslatok szerencsés esetben megvalósításra kerülnek. Tételezzük fel, hogy valamennyi támogatást kap és vizsgáljuk meg, megvalósításukhoz milyen projekt menedzsment stábot kell felállítani, hány főből, milyen szakterületről, belső, vagy külső szakemberi körből alakuljon a team, illetve milyen munkamegosztást alakítsunk ki közöttük a hatékony projekt-megvalósítás érdekében?

Gondolkodásunkhoz célszerű tanulmányozni a 11. sz. mellékletben közölt támogatási szerződés mintát, ill. a 12-13. sz. mellékletben bemutatott pénzügyi eljárásrend mintát.

Ezekből nagy biztonsággal levezethető a megvalósítás során elvégzendő általános feladatok köre, bár természetesen ezt még ki kell egészíteni az adott projekt sajátosságaiból fakadó teendőkkel.

**Az általános menedzsment feladatokat** – a teljesség igénye nélkül – az alábbiakban foglalhatjuk össze:

1. A projekt megvalósításával kapcsolatos munkamegosztás és feladatlehatárolás kialakítása
2. A projekt megvalósításának ütemezése
3. A végrehajtás folyamatos nyomon követése, ellenőrzése, az eltérések rögzítése és azok visszacsatolása
4. Ellenőrzési nyomvonal kialakítása
5. Ellenőrzési nyomvonal működtetése
6. A projekt képviselője a támogatást nyújtó szervezet felé
7. A projekt képviselője az önkormányzati testület felé
8. A projekt képviselője a közreműködő partnerek felé
9. A projekt képviselője a sajtó felé
10. A projekt képviselője az érintett célcsoport, ill. a lakosság felé
11. A projekttel kapcsolatos közbeszerzési dokumentáció elkészítése, készíttetésének megszervezése (műszaki, humán, stb. a projekt sajátosságaitól függő valamennyi szakterületen)
12. A közbeszerzések szakmai tartalmának meghatározása
13. A közbeszerzési eljárás lefolytatásában való közreműködés
14. A közbeszerzési eljárás dokumentálása
15. A projekttel kapcsolatos szerződéskötések és közbeszerzések felügyelete
16. Pénzügyi terv és Cash flow összeállítása
17. Az esetleges szabálytalanságok kezelése
18. A szerződések teljesítésének nyomon követése
19. Az adminisztratív feladatok ellátása
20. Előrehaladási (monitoring ) jelentések készítése a támogatást nyújtó szervezet, ill. az önkormányzat felé
21. A projekthez kapcsolódó ügyiratkezelés és dokumentálás rendjének kialakítása
22. A projekthez kapcsolódó ügyiratkezelés és dokumentálás elvégzése
23. A projekt külső és belső információáramlásának kialakítása
24. A projekt külső és belső információáramlásának menedzselése
25. A projekt előrehaladásával kapcsolatos megbeszélések, értekezletek, beszámoló rendezvények megszervezése
26. A projekt előrehaladásával kapcsolatos megbeszélések, értekezletek, beszámoló rendezvények tartalmi előkészítése
27. A projekt előrehaladásával kapcsolatos megbeszélések, értekezletek, beszámoló rendezvények levezetése
28. A projekt előrehaladásával kapcsolatos megbeszélések, értekezletek, beszámoló rendezvények dokumentálása, az érintettek folyamatos informálása
29. A szerződő felek munkájának ellenőrzése
30. Műszaki jelentések véleményezése
31. Műszaki jelentések elfogadása
32. A projektgazda érdekeinek képviselője a műszaki megvalósítás során
33. A projekttel kapcsolatos lakossági és egyéb bejelentések kezelése
34. Az elvégzett munkák teljesítésigazolása
35. A projekttel kapcsolatos humán szakmai feladatok nyomon követése
36. A pénzügyi előrehaladásra vonatkozó belső és külső adatszolgáltatás, pénzügyi jelentések készítése
37. Pénzügyi nyilvántartás vezetése
38. Számlák befogadása, ellenőrzésük és kifizetésük nyomon követése
39. Támogatások lehívása

A fentiekben felsoroltak koránt sem reprezentálják teljes körűen a projekt menedzsmenttel kapcsolatos tevékenységeket, de alapot adnak a team feladatainak körvonalazásához.

## Csoportmunka

### Javasolt módszertan:

1. Képezzünk maximum 5 fős csoportokat. Jó módszer a színes cédulák alkalmazása annak érdekében, hogy a csoportok véletlenszerűen alakuljanak ki. (5 perc)
2. A csoportok vegyék kezükbe az esettanulmány alapját képező Projekt Előkészítő alaptól támogatott projektjavaslatok listáját. Röviden tekintsék át a projektjavaslatokat. (10 perc)
3. Minden csoport válasszon ki egy javaslatot, és ezt rögzítsük a képzésen részt vevő csoport előtt. A kiválasztásnál célszerű arra törekedni, hogy
  - tárgyak szerint (intézmény felújítás, turizmusfejlesztés, infrastruktúrafejlesztés, stb.) és
  - a kedvezményezett szerint (egy önkormányzat, kistérségi együttműködés, stb.) is különböző projektjavaslatok kerüljenek feldolgozásra. (10 perc)
4. Az esettanulmányok szövegét hagyjuk további egyéni feldolgozásra, viszont értelmezzük együtt a feladatot. A feladatmegoldás fázisai az alábbiak legyenek:
  - A projektjavaslattal kapcsolatos feladatok nagyvonalú körvonalazása
  - A szükséges szakmai kompetenciák és a szükséges létszám meghatározása
  - Döntés a projektmenedzsment stáb szervezeti kérdéseiről
    - a. Polgármesteri hivatalon belül, önálló feladat meghatározással alakítják ki a stábot
    - b. Polgármesteri hivatalon belül, önálló feladat meghatározással alakítják ki a stábot, és külső szakértőket is bevonnak a megvalósításba (itt rögzíteni kell, hogy milyen külső szakértőkre lenne szükség)
    - c. A fenti két megoldás azzal, hogy a polgármesteri hivatal munkatársai részfeladatként látják el ezt a feladatot.
    - d. A polgármesteri hivatal a teljes megvalósításra külső megbízást ad
    - e. A kistérségi szervezeten belül, önálló feladat meghatározással alakítják ki a stábot
    - f. belül, önálló feladat meghatározással alakítják ki a stábot, és külső szakértőket is bevonnak a megvalósításba (itt rögzíteni kell, hogy milyen külső szakértőkre lenne szükség)
    - g. A fenti két megoldás azzal, hogy a kistérségi szerveződés munkatársai részfeladatként látják el ezt a feladatot.
    - h. A kistérség a teljes megvalósításra külső megbízást ad (20 perc)
  - A projektmenedzsment szervezet konkrét meghatározása
  - A projektmenedzsment szervezetben megvalósuló munkamegosztás meghatározása, az egyes személyekre vetített feladatok részletes meghatározása (25 perc)
5. Prezentáció: A javasolt projektmenedzsment modelleket a egymás után mutatják be a csoportok, egyenként max. 10 percben. A minden prezentáció elhangzása után a hallgatóság szabad ötletelése, vélemény nyilvánítása, pozitív és negatív értékelő csoportok váltogatott alkalmazása. (Prezentációként max. 10 perc).
6. A csoportok munkájának összefoglalása, értékelés a tréner részéről. Nagyon fontos!! Pozitív kritikát és segítő típusú észrevételt szabad csak megfogalmazni, mert bátorítani, ambicionálni szeretnénk a hallgatóságot, nem „felsőbbrendűen” éreztetni a feladatban való esetleges járatlanságát.(10 perc)



## 9.1 A Pályázat Előkészítő Alap II. támogatásával 2005-ben kidolgozásra került egyes projekt javaslatok

### 9.1.1 1. Településrehabilitáció

#### 1.1. Balatonfüred, a Balaton kulturális fővárosa

**A kedvezményezett neve:** Balatonfüredi Város Önkormányzata

**A projekt rövid leírása:**

Megvalósíthatósági tanulmány készítése az Önkormányzat tulajdonában lévő ún. Huray piac ingatlan hasznosítására. Az évek óta használaton kívüli, könnyen megközelíthető területet szetrétnének bekapcsolni a város és egyben a régió kulturális életébe, helyszínt biztosítva ezzel a helyi – zene, színművészet, tánc – ápolására, valamint a nyári rendezvényeink, fesztiváljaink megszervezéséhez. A tanulmány feltérképezi mindazokat a lehetőségeket – a helyi adottságok figyelembe vételével -, melyek az adott területen megvalósíthatók.

**A projekt célja:**

Balatonfüred gazdag kulturális hagyományainak ápolása és kulturális turizmusának erősítése. A kultúra iránt fogékony, hazai és külföldi fizetőképes kereslet realizálása városunkban.

#### 1.2. Tájsebek rekultiválása

**Kedvezményezett neve:** Balmazújváros Város Önkormányzata

**Projekt rövid leírása:**

Földkitermelések rekultivációja. Illegális szemétkerakók megszüntetése. A projekten belül kívánjuk a föld visszahelyezését, pótlását az érintett területeken, valamint az ott található hulladékot felszámolni.

**Projekt célja:**

Földkitermelések rekultivációja, illegális szemétkerakók megszüntetése Balmazújvároson.

#### 1.3. Az Ádám utcai „Kacsászató park” revitalizálása

**Kedvezményezett neve:** Hajdú-Bihar Megyei Önkormányzat

**Projekt rövid leírása:**

Az intézmény építését megelőzően, a terület „Kacsászató” néven ismert és kedvelt helye volt Hajdúszoboszló lakosainak. A területen természetesen kis tó, és ennek megfelelő víz és szárazföldi élővilág volt található, amely az építkezéssel nyomtalanul elveszett. Az intézmény jelentős méretű, de kihasználatlan területtel rendelkezik, mivel parkosításra és hasznosításra nem áll rendelkezésre megfelelő forrás és szakértelem.

A szakszerű tervnek megfelelően, szakképzett kertépítővel való terveztetés, kiegészítve talaj-mintavétellel és egyéb szükséges mérésekkel. Mesterséges tó kialakítása: földmunkák, tereprendezés, a tó medrének kialakítása (150 m<sup>2</sup>) agyagaljzat gyephézagos kövel, vízínövény és állatvilág (kacsák, halak) betelepítése. Környezetében kerekesszékekkel is jól megközelíthető sétányok, pihenőterület, árnyékot adó őshonos fák (ezek burkolása szürke térburkolattal), a tóparti főny

és stég kialakítása, padok elhelyezése, talajtakarók, évelők egynyári virágok ültetése, füvesítés (6000 m<sup>2</sup>) alacsony, tájba simuló kerítés.

A projekt megvalósításával ismét a régi funkciójának megfelelően, jó levegőt és egészséges környezetet biztosító, zöld pontjává válik a városrésznek. A projekt keretében a visszaállított őshonos növény- és állatvilágot, az így kialakított parkot, az intézmény ellátottjain kívül a város lakosságának és az ide érkező vendégeknek is rendelkezésére bocsátjuk.

### **Projekt célja:**

A projekt célja az őshonos növény- és állatvilág visszatelepítése, az így kialakított park az intézmény és a város lakóinak rendelkezésére bocsátása. A területen a mozgáskorlátozottak számára is jól megközelíthető és használható sétányok, pihenő terület és speciális sportlétesítmények kialakítása.

### **1.4. Aba-Ófalu**

**Kedvezményezett neve:** Aba Nagyközség Önkormányzata

#### **Projekt rövid leírása:**

Az Ófalu (Művészeti Alap- és Középiskola, Hagyományörző Telep és Falumúzeum) olyan település-rehabilitációs program, amelynek keretében nem egyszerűen egy jól körülhatárolt településrész komplex rehabilitációja, hanem ezzel egyidőben egy kulturális-hagyományörző-oktatási-művészeti programcsomag kialakítása a cél. Az egykori településközpont rehabilitációja után nem egy hagyományos rételemben vett skanzen születik, hanem az átgondolt, tudatos fejlesztés eredményeként országos vonatkozásban is egyedülálló létesítmény-együttes jön létre.

#### **Projekt célja:**

Az Ófalu célja a hagyománymegőrzés, a tehetségfejlesztés és a turizmus kiszolgálása. Az Ófalu funkcionálisan elkülöníthető egységei: iskola és kollégium, vendégházakként funkcionáló falusi lakóépületek, műhelyek, csárda, táncház-táncpajta, községháza, kápolna, csónakázó tó híddal.

Az Ófalu tulajdonképpen „faluban falu”, mely egy Ada községébe szervesen beilleszkedő, az utcaképhez igazodó, belülről pedig egy falumúzeumhoz hasonlító, természetközeli, a tájba illő, ahhoz igazodó szellemi és kulturális egység.

## **9.2 Infrastruktúra**

### **2.1. A Balatonfüredi kistérségi turisztikai kerékpáros úthálózat**

**A kedvezményezett neve:** Balatonfüredi Kistérségi Többcélú Társulás

#### **A projekt rövid leírása:**

A Balatonfüredi kistérség természeti adottságai, építészeti, kulturális értékei, a Balaton közelsége, a kerékpárforgalom hangsúlyos szerepe az idegenforgalom növekedésében alátámasztja egy turisztikai kerékpárút megvalósítását, mely kapcsolódik más országos és regionális jelentőségű kerékpáros nyomvonalakhoz. A projekt érint 10. ún. háttér és 4 partmenti települést, melyek a következők: Balatonszőlős, Pécsely, Vászoly, Mencshely (Veszprémi kistérség), Óbudavár, Szentjakabfa, Balatoncsicsó, Szentantalfa, Monoszló, Dörgicse, Baltonfüred, Balatonudvari, Balatonakali, Zánka. A turisztikai kerékpárútnak elkészült egy tanulmányterve és folyamatban van az engedélyezési és kiviteli terve. A megvalósíthatósági elemzés alapján a földúton futó szakaszok 29, 86 km hosszán, a közúton futóké 18,94 km hosszúságban lesz kerékpárútként hasznosítva, és az új, önálló szakaszok kialakításakor 18,94 km hosszú lesz. Ez összesen 73,13 km kerékpárutat jelent.

**A projekt célja:**

Az érintett települések megélhetését biztosító idegenforgalom nagy részét jelenleg a Balaton üdülő körzete viszi el. A kistérségi kerékpárút-hálózat megvalósítása jelentősen növelné a települések jelenleg fejlődésben lévő falusi turizmus fejlődését.

**2.2. Nagyatád és Tarany települések ivóvízminőségének javítása**

**A kedvezményezett neve:** Nagyatád Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatala

**A projekt rövid leírása:**

Nagyatád városban és Tarany községben az ivóvíz mennyisége elegendő, de minősége nem felel meg az európai uniós követelményeknek. A 201/2001. (X.15.) Kormányrendelet értelmében az arzén, ammónium, vas, mangán kémiai elemek határérték alá csökkentését 2009. december 25-ig meg kell oldani. A tervezett projekt keretében megoldódik a vízkezelés, a megfelelő minőségű ivóvíz biztosítása. A vízelosztó hálózat rekonstrukciójával a minőségi paraméterek javulása mellett a jelenlegi 35%-ról 20%-ra csökken a hálózati vízvesztés, és ezáltal javul az ivóvíz-ellátás gazdaságossága. Az új vízkezelő berendezések a felhasznált ivóvizek tisztítását biztosítják. A 40 km hosszban megtalálható azbeszt-cement csövek műanyagvezetékre történő kiváltásával, cseréjével aminőségi és gazdaságossági mutatók javulása mellett a magas és minőségi vízigényű ipari beruházások elindítását is elősegíti.

**A projekt célja:**

A 40 km-es hálózat műanyagvezetékre történő cseréjével a hálózati veszteséget kívánjuk csökkenteni a jelenlegi 35%-ról 20%-ra. Megfelelő minőségű ivóvíz biztosításához cserélni kívánjuk a vízkezelő berendezéseket.

**2.3. Kistérségi kerékpárút-hálózat kiépítése a pécsváradai kistérségben**

**A kedvezményezett neve:** Pécsvárad Többcélú Kistérségi Társulás

**A projekt rövid leírása:**

A projekt a pécsváradai kistérségben kiépülő Martonfa és Hidas települések közötti kerékpárút kialakítására irányul, érintve Pécsvárad és Mecseknádasd településeket. A projekt célja a kistérségben lakó 13.265 fő, valamint az ide látogató bel- és külföldi turisták kiszolgálása. A régi 6-os út nyomvonalán húzódik a tervezett kerékpárút, amely a közeli zsáktelepüléseket is bejárhatóvá teszi kerékpárral. A kerékpárút természeti kincsekben, kulturális értékekben és történelmi nevezetességekben gazdag vidéket szel át. Hidas, Pécsvárad és Mecseknádasd területeken a biztonságos kiépítéshez szükséges egyes hidakat átszelő szakaszok kiviteli terveinek elkészítése, valamint az összekötő régi 6-os utak műszaki megvalósíthatósági tanulmányainak elkészítése.

**A projekt célja:**

A projekt célja a Pécsváradai Kistérséget átszelő, biztonságos és minden látogató számára vonzó kerékpárút kialakítása. Rácsatlakozva a regionális, megyei, országos és nemzetközi kerékpárút hálózatokra. A rekreációs célú kerékpárút kiépítése a térség attraktívabbá tételét szolgálja, hozzájárulva a környezetvédelemhez, települések összképének javításához, az egészséges életmód propagálásához. Az ökoturizmus, a falusi vendéglátás és a borturizmus arculatának megerősítését is elősegíti.

**2.4. A Zagyvavölgyi települések vízkárelhárítása, vízrendezése****Kedvezményezett neve:** Pásztó Kistréség Többcélú Társulása**Projekt rövid leírása:**

A Zagyva folyóhoz kapcsolódó Nógrád megyei vízforrások és települési vízvezető rendszerek vízkárelhárítása, vízrendezési munkáinak elvégzése.

**Projekt célja:**

A zagyva-völgyi térség Nógrád megyei területének vízrendezése, a vizek kártételének megelőzése.

**9.3 Turizmus****3.1. Térségi turisztikai és kulturális centrum építés előkészítése****A kedvezményezett neve:** Zalakaros Város Önkormányzata**A projekt rövid leírása:**

A projekt során a Zalakaroson lévő leromlott állapotú művelődési ház helyén egy térségi hatású kulturális és turisztikai centrum létesítését tervezzük, melynek akadálymentes épületében helyet kap egy nagyszínpad, kialakításra kerül egy nagyterem, mely mozivetítésre, kiállítások, rendezvények tartására is alkalmas lesz. A tetőtérben helytörténeti kiállítás és különböző köz-művelődési helységek létesülnek majd. Az intézmény alkalmas lesz a térségben a közösségépítésre, kulturális igények kielégítésére. A projekt megvalósításhoz, a kivitelezési költségekhez az önkormányzat címzett támogatási igényt nyújt be. Az engedélyezési terv elkészítése lehetővé teszi a sikeres pályázat esetén a gyors kivitelezését. A projekt a szűkebb régió számára kiemelt jelentőségű, megvalósulása mind Zalakaros, mind a környező települések előrelépését szolgálja.

**A projekt célja:**

Egy sokoldalúan hasznosítható térségi hatású turisztikai- és kulturális centrum engedélyezési terveinek elkészíttetése. Sikeres címzett támogatás pályázat esetén a kivitelezés előkészítése.

**3.2. Öko-turizmus fejlesztése az Alsó-Duna-völgy határon átnyúló, négy régiót átfogó térségben****A kedvezményezett neve:** Baja Város Önkormányzata**A projekt rövid leírása:**

A dél-dunántúli és a dél-alföldi régiók Dunára települései, kistérségei – Dunaföldvár, Paks, Szekszárd, Mohács, Solt, Kalocsa, Baja – stratégiai érdekazonossága, a Duna, mint a térséget meghatározó természeti egység (4855 km<sup>2</sup>, 123 hazai település) turizmust fejlesztő programja, határokon átnyúló környezeti, gazdasági integrációt kíván megvalósítani. A hazai és a határon túli Nemzeti Parkok, a gemenci ártéri erdő, a horvátországi Kopácsi rét területeit is bevonó, az alternatív turizmusra épülő program alkalmas a természetgazdálkodás-természetvédelem, a közlekedési infrastruktúra, kulturális és a Duna mentén élő nemzetiségek hagyományainak, identitásának megőrzésére, a helyi társadalmak működőképességének fejlesztésére, a helyhez illő, fenntartható, környezetérzékeny, környezetbarát, a helyi természetre és a kultúrára kis mértékben ható, összehangolt idegenforgalmi fejlesztések megvalósítására.

**A projekt célja:**

Az alsó-duna-völgyi települések a határ mindkét oldalán különleges lehetőséget látnak a helyi klíma, adottságok, a történelmi, kulturális tradíciók térségi lehetőségeinek feltárásában, attraktív turisztikai programok megvalósításában. Ez az együttműködésen alapuló megoldás új utat nyit meg a gyógy-, sport-, öko-, agro-, vadász-, gasztronómiai, vallási, konferencia és egyéb nem kereskedelmi – például a hivatásturizmus – turizmusfajta felé.

**9.4 Vállalkozás-gazdaságfejlesztés****4.1. Logisztikai Központ létesítése Békéscsaba Északi Iparterületén**

**A kedvezményezett neve:** Békéscsaba Megyei Jogú Város Önkormányzata

**A projekt rövid leírása:**

A fejlesztésre a megvalósíthatóságot magalapozó előzetes helyzetfelmérés készült. A jelen projekt keretében megtörténik az előzetes helyzetfelmérés adatainak műszaki, gazdasági pontosítása, részletes felmérés mélyinterjúkon keresztül. Vizsgálatra kerül az É-i iparterület (rész-) tulajdonosaiból és más érdekelt ipari, kereskedelmi, mezőgazdasági vállalkozásokból álló hasznosító-fejlesztő gazdasági társaság létrehozásának lehetősége, közös fejlesztési stratégia kialakítása, a stratégiára épülő ipari, kereskedelmi, mezőgazdasági-feldolgozó és szállítási funkciók telepíthetőségének vizsgálata. A gazdasági szereplők érdekei és céljai alapján logisztikai központ megvalósíthatósági tanulmánya készül, mely magában foglalja a terület áttekintő műszaki felmérését, a tulajdonosokkal kialakított megállapodások alapján elkészülnek az alternatív területhasznosítási modellek, (esetleges: telekhatár változtatások, belső közlekedés, épületfunkciók).

E projekt keretében igényfelmérés történik a tulajdonosok között és földrajzilag tágabb körben, majd erre alapozva hasznosítási stratégia és akcióterv készül. Javaslati szinten kapcsolódik ehhez a létrehozandó logisztikai, térségfejlesztő, területhasznosító társaság működtetésének, szolgáltatásainak, befektető vonzásának tervei, az iparterület meghatározó térségi logisztikai funkcióinak kialakítását szolgáló gazdaságfejlesztési akcióterv.

**A projekt célja:**

Hosszú távú cél: a munkanélküliség csökkentését és újabb befektetések megvalósulását elősegítő vállalkozásélénkítő környezet kialakítása, mely multiplikátor hatással bír mind a szolgáltató, mind pedig a termelő ágazatokra, fontos központtá téve Békéscsabát a megye, ill. a régió határain túl is.

Középtávú cél: a meglévő kapacitásokkal rugalmasan gazdálkodó, szükség szerint fejlesztéseket megvalósító logisztikai bázis működtetése, mellyel hiánypótló szolgáltatás kerül kialakításra, rehabilitálásra egy elhanyagolt ipari és mezőgazdasági terület, együttes és közvetlenül 30-50, közvetve 200-300 munkahely teremődik, ill. számos kapcsolódó vállalkozás munkahely megtartó ereje növekszik.

A projekt rövid távú célja: a kiválasztott helyszín részletes felmérése, erre alapozva fejlesztési koncepció kidolgozása. Logisztikai térségfejlesztő társaság létrehozását, működtetését magalapozó szakmai anyag kivitelezésére. Az elkészült tanulmányterv és gazdaságfejlesztési akcióterv segítségével a működtető, fejlesztőtársaság létrehozásának előkészítése.

**4.2. Regionális hatókörű – speciális hulladékokat feldolgozó – üzem létesítése****Kedvezményezett neve:** Hajdúszovát Község Önkormányzata**Projekt rövid leírása:**

A háztartásokban és intézményekben keletkezik – hűtők, számítógépek, televíziók, híradástechnikai eszközök – háztartási gépek és eszközök cseréjével kitermelődő speciális hulladékokat gyűjtő, feldolgozó és újrahasznosító üzem építése. Kapacitását tekintve hűtőgépből naponta 400 db szétszerelése lehetséges manuálisan.

**Projekt célja:**

A projekt célja, a Tiszántúlon egyedülálló speciális hulladékokat feldolgozó üzem létesítése, melynek feladata, a keletkező speciális hulladék feldolgozása, szakszerű kezelése, a különböző háztartási eszközök biztonságos és környezetkímélő szétszerelése és újrahasznosítása. A település hosszú távú célja a munkanélküliség csökkentése, melyhez a megvalósuló beruházás nagy mértékben hozzájárul, hiszen az üzem egy műszakban 25 fő foglalkoztatását tudja vállalni, kapacitása pedig három műszakra bővíthető.

**9.5 Szociális, kulturális ellátás fejlesztése****5.1. Időskorú lakásotthon és gondozóház építése****A kedvezményezett neve:** Marcali Város Önkormányzata**A projekt rövid leírása:**

A projekt keretein belül, a város egyik csendes, zöldövezeti kertvárosi negyedében található alsó-tagozatos kihelyezett általános iskolából kerül kialakításra egy, a térség ellátására szoruló időskorú lakosai számára a gondozóház. Alapvető feladat a rászoruló időskorúak gondozása, lakásotthon jellegű családi kialakítású intézményben.

A gyermeklétszám csökkenésével a tagozatos iskola fenntartása nem célszerű, hiszen a gyermekek elhelyezése a város két általános iskolájában megoldható. A helyén kerül kialakításra a gondozóház, amely nemcsak a város, hanem a kistérséget is szolgálja.

**A projekt célja:**

A projekt célja olyan lakásotthon jelleggel működő gondozóház kialakítása, ahol az ellátásra szoruló időskorúak utógondozása megoldható. Nagyon fontos tényező, hogy ez zöldövezeti környezetben, csendes, nyugodt környéken, családi ház léptékű intézményben történik.

**5.2. Az integráltan nevelt, oktatott fogyatékos gyermekek, tanulók ellátását segítő utazó gyógypedagógus hálózatok fejlesztése****A kedvezményezett neve:** Csongrád Megyei Önkormányzata**A projekt rövid leírása:***1. feladat:*

Utazó tanári hálózat kialakítása az integráltan nevelt hallássérültek fogyatékoságuk megszüntetését célzó rehabilitációs, rehabilitációs tevékenységének ellátására.

*2. feladat:*

A pedagógiai szakszolgálat feladatainak ellátása, együttműködve a kistérségekkel. Kiemelt cél az integráltan nevelt-oktatott gyermekek megsegítése.

**3. feladat:**

Az integráltan nevelt-oktatott beilleszkedési, tanulása, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló a közösségi életbe való beilleszkedését elősegítő rehabilitációs célú foglalkoztatásának megszervezése, elvégzése.

**A projekt célja:**

1. Az integráltan nevelt, oktatott fogyatékos gyermekek, tanulók ellátását segítő utazó gyógypedagógus hálózatok kialakítása. A megyei hallássérült gyermekek felkeresése, közöttük a súlyos hallássérültek megfelelő ellátásának megszervezése.

2. Pedagógiai szakszolgálat működtetése a megye területén a következő szakszolgálati ágakban:

- a) gyógypedagógiai tanácsadás, korai fejlesztés és gondozás;
- b) fejlesztő felkészítés;
- c) tanulási képességet vizsgáló szakértői és rehabilitációs tevékenység;
- d) nevelési tanácsadás;
- e) logopédiai ellátás;
- f) továbbtanulási, pályaválasztási tanácsadás;
- g) konduktív pedagógiai ellátás;
- h) gyógytestnevelés.

3. Az intézmény szeretne bekapcsolódni a beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló a közösségi életbe való beilleszkedését elősegítő rehabilitációs célú foglalkoztatásának megszervezésében, amelyben:

- a./ elvégzik a gyermek, tanuló állapotának vizsgálatát,
- b./ a vizsgálat eredményei alapján számára olyan rehabilitációs célú programot állítanak össze, amely lehetővé teszi a gyermek, tanuló integrált nevelését-oktatását,
- c./ rész vállalnak az integráltan nevelt-oktatott gyermekkel, tanulóval foglalkozó pedagógus felkészítésében, és figyelemmel kísérik a rehabilitációs program megvalósítására.

**5.3. Regionális Szociális Inkubátor Ház**

**A kedvezményezett neve:** Csurgó Kistérségi Többcélú Társulás

**A projekt rövid leírása:**

A csurgói kistérség területén szociális jellegű intézményeket, krízisotthont, szociális inkubátorházat, ezt kiszolgáló logisztikai épületeket, jelzőrendszeres központot, újrahasznosító műhelyt szeretnénk építeni.

**A projekt célja:**

A kistérségben már meglévő bentlakásos intézmények felújításai, integrálása, további kiegészítő szolgáltatások és azok minőségének javítását.

**5.4. Az Oroszlány városban és kistérségében felügyelet nélkül csellengő gyermekek számára szabadidős programok szervezése és város játszóterein**

**Kedvezményezett neve:** Önkormányzati Szociális Szolgálat

**Projekt rövid leírása:**

A program a közreműködő kortárssegítők felkészítésével indul, tréningjelleggel, ahol elméleti ismeretek, azok gyakorlati alkalmazása és felmerülő problémák megoldása a feladat. A város két (fő) játszótéren hetente 2 délután szabadidős tevékenységre biztosítunk teret. Sportdélutánokon sorversenyt, labdajátékot stb. szervezünk, majd ezekből lakótelepenként válogató mérkőzést

seket bonyolítunk le. A közeli színház előadásait, valamint a helyi művelődési ház moziműsorait tekintenénk meg. Egésznapos kirándulásokat szervezünk a közeli hegységbe. Terveink között szerepel egy-egy fővárosi intézmény meglátogatása (pl.: Csodák palotája, múzeumok). Családi napok szervezését tervezzük. Rossz idő esetén klubszerű formában játszótérre várna a gyermekeket Szolgálatunknál.

#### **Projekt célja:**

Rövid távon a szociálisan hátrányos helyzetű, csellengő gyermekek számára biztonságos környezetet biztosítunk, ahol hetente 1 délután különböző sport-, és játékfoglalkozások során fejleszthetik készségeiket, ismereteiket. Továbbá havonta néhány alkalommal egész napos program során kulturális-művészeti alkotásokkal és a tágabb környezetünk természeti értékeivel ismerkedhetnek meg. Hosszú távon az itt megszerzett ismeretek, felébresztett igények, kialakított szokások, attitűdök (pl.: egészséges életmód) – reményeink szerint – a későbbiekben a kamasz, s majd a felnőttkorban is pozitívan befolyásolják a résztvevők életstílusát, életminőségét. Fontos célunk még, hogy a településen élő 16-18 éves fiatalok, akik szintén csellengéssel töltik szabadidejüket, aktív közösséggé formálódjanak és a későbbiekben ők maguk tudjanak segíteni a kisebbeknek szóló programok megtervezésében, lebonyolításában.

#### **5.5. Napenergia hasznosítása a fővárosi önkormányzat kezelésében lévő intézmények közül 5 db szociális otthonban**

**Kedvezményezett neve:** Budapest Főváros Önkormányzata

#### **Projekt rövid leírása:**

A fővárosi kezelésű szociális otthonok energiatakarékos üzemeltetése, melegvíz ellátásának átalakítása a napenergia kollektorok segítségével.

#### **Projekt célja:**

Megújuló energia felhasználása, környezetkímélő technológiával.

#### **5.6. Szigethalmi Egyesített Szociális, Gondozási és Ápolási Intézmény bővítése**

**Kedvezményezett neve:** Szigethalom Város Önkormányzata

#### **Projekt rövid leírása:**

A projekt keretében a meglévő – a volt katonai laktanya épületéből kialakított – Szigethalmi Egyesített Szociális, Gondozási és Ápolási Intézmény kapacitásának bővítése és az egész épület korszerűsítése valósulna meg. Az ápolási részleg kapacitása 20 ágyból 32 ágyra, a szociális részleg 58 ágyról 98 ágyra növekedne, amit kiegészítene egy oktatási, konferencia részleg.

#### **Projekt célja:**

Az idős korúak ellátásának korszerűsítése, szociális és egészségügyi ágazat képzése, továbbképzése és gyakorlati hely biztosítása, munkahelyteremtés.

#### **5.7. Térségi idősek és fogyatékosok rehabilitációs és szabadidő központja létesítése**

**Kedvezményezett neve:** Újszilvás Község Önkormányzata

#### **Projekt rövid leírása:**

A projekt tartalma szerint egy 130-180 fős bentlakásos, EU-komform szociális otthon és fogyatékosok rehabilitációs otthonának építését, mellette foglalkoztató termeket, a megfelelő szociális egységekkel együtt. Mindemellett a testi rehabilitációt célzóan egy termál medence, ára-



moltatott gyógyuszoda résszel kondicionáló és masszázs részleggel, parkerdővel, valamint további testi és szellemi rehabilitációt célzó egységekkel. A rehabilitációs foglalkoztatóban folyhat az aktív munkatevékenység, utána pihenés, gyógytorna, gyógy masszázs, úszás, séta. A projekt tartalmaz még konyha, ebédlő és szociális egységek, közösségi (pl. tornaszoba, orvosi, stb.) szobák kialakítását. A bentlakó megtalálhatja helyben a fodrász, manikűr, pedikűr és kozmetikai szolgáltatást is.

### **Projekt célja:**

Az idősek, az „esélyegyenlőségre éhezett” fogyatékos emberek hasznossá tétele, valamint a szabadidő hasznos eltöltését és egészségügyi (testi-lelki) rehabilitációt célozna meg.

### **5.8. Községi Kulturális Központ**

**Kedvezményezett neve:** Vasad Község Önkormányzata

### **Projekt rövid leírása:**

A meglévő, leromlott művelődési ház felújítása, bővítése tetőtér beépítéssel a hullámpala tető lecserélésével többfunkciós épület létrehozása. Korszerűsítés és csatornázás, hőszigetelés, nyílászárók cseréje, fűtőkorszerűsítés. Házasságkötő és kultúrterem kialakítása, könyvtár és informatika társítása, EU-pont kialakítása. Zeneszoba, közösségi foglalkoztatók – famegmunkáló, fűr-farag-agyagoz műhely, valamint tiszta foglalkoztató, mint szövő-, varró-, hímzőműhely – kialakítása.

### **Projekt célja:**

Közösségformálás, tolerancia kialakítása mások iránt. Különböző korosztályok közös tevékenysége. Hagyományörzés segítése. Tevékeny nyugdíjas évek feltételeinek biztosítása.

### **5.9. A szombathelyi 11-es Huszár- (volt szovjet) laktanya tömbjének rehabilitációja I. ütem**

**Kedvezményezett neve:** Szombathely Megyei Jogú Város Önkormányzata

### **Projekt rövid leírása:**

1991-ben a megüresedett laktanya-épületeket és 9,4 hektáros parkot („A” terület) a városi részvétellel megalakított Apáczai Csere János Alapítvány vette birtokába. Az állagmegóváson túl a központi épületekkel műemléki védetség alá került.

A projekt elemei:

I. A projekt pályázatra való előkészítése: tanulmányok, tervek

II.1.: Az „A” terület közműveinek rekonstrukciója

II.2.: Az „A” területen az épületek állagmegóvása: a tetőszerkezet megerősítése és felújítása, valamint két épület felújítása

II.3.: A Lovas út és a 11-es Huszár út közötti új út megépítése, valamint a 11-es Huszár úton körforgalom elkészítése.

III.1.: Az „A” terület további hasznosításának előkészítése, az épületek felújítása

III.3.: A „B” terület közművesítése és a lakások megépítése, melyet nem tartalmaz a projekt költségvetése, mivel azok részben önkormányzati és állami, valamint a magántőke bevonásával valósulnak meg.

### **Projekt célja:**

A laktanya épületeinek és területének oktatási kulturális és közösségi célok megvalósítására történő előkészítése és részbeni megvalósítása.

## 10 sz. melléklet: Projektszervezet létrehozásának és elszámolásának kérdései

### Projekt szervezet létrehozásának és elszámolásának kérdései\* (ha a feladatokat a pályázó önkormányzat hivatali szervezete látja el)

Kisebb nagyobb beruházások elszámolása során gyakori napi gondot okoz, miként lehet a projektmenedzsment személyi juttatásait elszámolni, ha a projektmenedzsmenttel kapcsolatos feladatokat a pályázó önkormányzat hivatali szervezete végzi.

A külső megbízások a viszonylag egyszerűen elszámolható kategóriába tartoznak, hiszen adva vannak a meghatározott feladat elvégzésére kötött megbízási szerződések. Legtipikusabbak a műszaki ellenőri, bonyolítói, tervezői művezetési feladatok.

A projektmenedzsment feladatok végzése során annak önkormányzati költségvetési kapcsolatai miatt szinte elkerülhetetlen, hogy a projektmenedzsmentben a polgármesteri hivatal alkalmazottai is dolgozzanak.

A szervezet alakítás kiinduló tézise, hogy nem számolható el olyan költség amelyért a dolgozó a mindennapi illetményét kapja, azaz munkaköri kötelességei közé tartozik a feladat ellátása. E kiinduló pont miatt azt kell rögzíteni, hogy mi a dolgozó alap munkaköri feladata.

Rögzíteni kell azt is, hogy mi a szervezet alapfunkciója. Az nem projekt menedzsment.

A rögzítés alapidokumentuma egy munkakörelemzést követő korrekt munkaköri leírás, amely jól válogatja szét a mindennapi és a rendkívüli feladatokat. Általában nem alapfeladat és nem munkaköri követelmény a team munka, a hivatali létszámot sem ilyen munkára és az ehhez kapcsolódó munkamennyiségre tervezik.

Szükség van arra is, hogy a hivatali szervezet SZMSZ-e (polgármesteri hivatal, körjegyzőség stb. mint költségvetési szerv SZMSZ-e, avagy ügyrendje ne csak a hagyományos osztályos szervezeti megoldásokat tartalmazza, hanem tegye lehetővé a feladatra létrehozott belső szervezeti egység működési lehetőségeit.

Ilyen, a fenti típusú szervezet-alkítás átlépi a hagyományos osztályszerkezetet az alkalmazottak speciális ismeretei alapján szervezhető munkacsoportok, azaz a speciális összetett többosztály tevékenységét is érintő feladat végrehajtó teamek.

A menedzsment szervezet felállításához a feladat nagyságához képest eldöntendő, hogy változatlan hivatali létszámmal ellátható-e vagy sem.

Két megoldás van

I. A feladat csak többletlétszám felvételével oldható meg

II. a feladat az eredeti létszámmal, de jelentős többleteljesítménnyel megoldható.

#### I. A feladat csak többletlétszám felvételével oldható meg

Fontos, hogy projekt menedzselési feladatoknál az adott település éves költségvetési rendelete is számoljon a menedzselési feladatok létszámigényével. (Ehhez a menedzselési időszakra vonatkozóan a költségvetési szerv átlagos állományi létszámát (létszám-előirányzatát) úgy kell meghatározni, hogy abba az esetleges bővítés beférjen.

A projekt szervezet alakítás egyik lehetséges munkajogi megoldása szervezeten belül, projektmenedzselő munkakör (ök) létrehozása. Az a projekt munkakör létrehozásával egyidőben eldöntendő kérdés, hogy a munkakör köztisztviselői alkalmazást igénylő munkakör –e.

\*szerző: Hoffmanné dr. Németh Ildikó, a Somogy Megyei Közigazgatási Hivatal vezetője

A választ az 1992. évi XXIII. tv.(továbbiakban Ktv.) 1.§ (7.) bekezdése a) és b.) pontja adja meg. Eszerint köztisztviselő, a „közigazgatási szerv feladat- és hatáskörében eljáró vezető és ügyintéző, aki előkészíti a közigazgatási szerv feladat- és hatáskörébe tartozó ügyeket érdemi döntésre, illetve - felhatalmazás esetén - a döntést kiadmányozza, szakértelemmel foglalkozik a rábízott feladatokkal összefüggő valamennyi kérdéssel, felelős saját tevékenységéért és munkaterületén a közigazgatási szerv állandó és időszakos célkitűzéseinek érvényesítéséért, a munkaköri leírásában részére megállapított, illetve a vezető által kiadott feladatokat a kapott utasítások és határidők figyelembevételével, jogszabályok és ügyviteli szabályok ismeretében és betartásával végzi;

Ügykezelő az, aki a közigazgatási szervnél közhatalmi, irányítási, ellenőrzési és felügyeleti tevékenység gyakorlásához kapcsolódó ügyviteli feladatot lát el”.

Pénzügyi kötelezettségeket anyagi következményekkel járó döntéseknél más jogviszony mint a Ktv .-s köztisztviselői jogviszony nehezen elképzelhető.

A hatályos Ktv. (1992. évi XXIII. tv )11.§ (2) bekezdése szerint „Közszolgálati jogviszony helyettesítés vagy meghatározott feladat elvégzése céljából határozott időre is létesíthető olyan személlyel, aki a Ktv.7. §-ban meghatározott feltételeknek megfelel. A határozott idejű közszolgálati jogviszony időtartamát naptárilag, vagy más alkalmas módon - így különösen meghatározott feladat elvégzéséhez vagy esemény bekövetkeztéhez kötődően - kell meghatározni.”.

A projekt elszámoláshoz szükséges döntések:

- Polgármesteri hivatal SZMSZ,-e amely határozottan jól elkülönítetten tartalmazza a meghatározott időre, meghatározott létszámmal felállított projekt menedzsment feladatra létrehozott szervezetet
- SZMSZ ilyen fenti tartalmú testületi, fenntartói jóváhagyása
- -Konkrét feladat létrehozására a munkacsoport létrehozás testületi döntései
- (létszám-előirányzat és annak működésére, idejére – feladatra vonatkozó testületi rendelet, ill. határozat )
- projekt feladattal foglalkozók feladatos határozott idős kinevezései, projekt menedzselési munkakörök munkaköri leírásban történő pontos meghatározása.

## II. Többllet létszám biztosítása nélkül, egyéni többllet teljesítménnyel a projekt menedzsment feladatok ellátása

Erre megoldást a Ktv. 78.§ -a szolgáltat.

A hivatkozott rendelkezés a következő:

„78. § (1) **A hivatali szervezet vezetője** megállapodást köthet a köztisztviselővel - ide nem értve a helyettesítést - többlletfeladat ellátására. A hivatali szervezet vezetője a többlletfeladat ellátásáért - a köztisztviselő illetményén felül - céljuttatást határoz meg a megállapított személyi juttatások előirányzatán belül.

(2) A megállapodásnak tartalmaznia kell különösen a többlletfeladat meghatározását, a teljesítés határidejét, a teljesítés értékelésének szempontjait és módját, valamint a céljuttatás mértékét.

(3) A köztisztviselő számára tárgyévben megállapított céljuttatások együttes összege nem haladhatja meg a köztisztviselő egyévi illetményének 50%-át.

(4) A köztisztviselő a céljuttatásra akkor jogosult, ha - a megállapodás szerint - a többlletfeladatot teljesítette és azt a hivatali szervezet vezetője igazolta.

**(5) A hivatali szervezet vezetője alatt, az (1)-(4) bekezdés szerint megillető jogosultság gyakorlása szempontjából, a 43. § (4)-(5) bekezdésében foglaltakat kell érteni.”**

- Az első megoldásból itt is szükséges, hogy a feladatra létrehozott munkacsoport alakítást, munkavégzési formát a hivatal Ügyrendje, vagy SZMSZ-e tartalmazza.
- A projekt menedzselési feladatok hivatali szervezettel történő végzésénél szükséges, hogy a képviselő testület, közgyűlés az éves hivatali teljesítménycélok meghatározásánál kiemelten definiálja, határozza meg a projekt menedzselési feladatokat.
- A költségvetésnek tartalmaznia kell a kifizetés forrását.
- Projekt költség elszámoláshoz a fentiekén túl szükséges:
- -a munkáltató és a köztisztviselő megállapodását (a megállapodás tartalmi elemei a Ktv. 78.§ (5) bek. szerint.) a többletfeladat ellátására,
- a többleteljesítmény teljesítésének hivatali szervezet vezetői igazolását

## 11 sz. melléklet: Támogatási szerződés ERFA típusú projektekre

### Magyar Terület- és Regionális Fejlesztési Hivatal Regionális Fejlesztés Operatív Program Irányító Hatóság

#### Támogatási Szerződés ERFA típusú projektekre

2005. augusztus

#### TARTALOMJEGYZÉK

1. Preambulum
  2. Szerződő felek
  3. A Szerződő Hatóság, a Közreműködő Szervezet, a Főkezdvezményezett és a Támogatásban részesülő partner(ek) részéről eljáró személyekkel és az eljárással kapcsolatos szabályok és fogalmak
  4. A szerződés tárgya
  5. A támogatás forrása, összege
  6. A támogatás összegének kifizetése
  7. Jelentéstételi kötelezettség
  8. Projektek ellenőrzése, iratmegőrzési kötelezettség
  - 8.1. Projekt ellenőrzés
  - 8.2. Iratok kezelése, megőrzése
  9. Közbeszerzések
  10. Az eredmények és a beszerzett javak tulajdonjoga / használata
  11. Könyvvizsgálat
  12. Biztosítékok
  - 12.1. Általános szabályok
  - 12.2. Azonnali beszedési megbízás
  - 12.3. Vagyonbiztosítás
  - 12.4. A fejlesztés tárgyára (ingó és ingatlan vagyontárgyra) vonatkozó elidegenítési és terhelési tilalomról
  - 12.5. A 217/1998. az államháztartás rendjéről szóló kormányrendelet alapján kötelezően előírt keretbiztosítéki jelzálogjog
  - 12.6. Kötelezően választandó biztosítékok
  - 12.7. Biztosíték nyújtására vonatkozó szabályok
  13. Tájékoztatás és nyilvánosság
  14. A szerződés módosítása
  15. Bejelentési kötelezettség
  16. A támogatás folyósításának felfüggesztése
  17. A szerződés hatálya, megszűnése
  18. Szerződésszegés
  19. Irányadó jog, bíróság
  20. Egyéb rendelkezések
- Mellékletek

Azonosító szám: ROP-2.3.1.-2004-xx-xxxx/33

## TÁMOGATÁSI SZERZŐDÉS

Amely létrejött a 2. fejezetben megnevezett felek között, az alulírott napon és helyen az alábbiak szerint:

### 1. PREAMBULUM

Az **Európai Unió Bizottsága a Strukturális Alapokból**, a Közösségi Támogatási Keretek igénybevételével támogatást folyósít a **Regionális Fejlesztés Operatív Program Program**-kiegészítő Dokumentumban részletezett célok elérése érdekében. A pályázati felhívás közzétételét követően benyújtott pályázatok elbírálása a Regionális Fejlesztés Operatív Program Irányító Hatóság által elfogadott és jóváhagyott eljárásrend szerint történt, melynek eredményeképp jelen projekt támogatást kapott. A támogatás igénybevétele, felhasználása, az azzal történő elszámolás, a kapcsolódó ellenőrzés, stb. szabályainak, a Szerződő Feleket megillető jogok és terhelő kötelezettségek meghatározása érdekében a Szerződő Felek az alábbi szerződést kötötték.

### 2. SZERZŐDŐ FELEK

*Egyrészről* a Országos Területfejlesztési Hivatal szervezeti keretei között működő Regionális Fejlesztés Operatív Program Irányító Hatóság (továbbiakban: Szerződő Hatóság)

cím: 1015 Budapest, Hattyú utca 14.  
székhely: 1015 Budapest, Hattyú utca 14.  
aláírásra jogosult képviselője: Lunk Tamás

továbbá, a **Szerződő Hatóság** nevében, az 1/2004. (I.5.) Korm. rendeletben, valamint a 10/2004. (VI.12.) TNM rendeletben foglaltak alapján megbízott, **Közreműködő Szervezetként**,

a VÁTI Magyar Regionális Fejlesztési és Urbanisztikai Közhasznú Társaság jár el.

cím: 1016 Budapest, Gellérthegy utca 30-32.  
székhely: 1016 Budapest, Gellérthegy utca 30-32.  
cégbírósági szám: 0114-000097  
adószám: 18084922-2-41  
a szerződés aláírására jogosult képviselője: Csanádi Ágnes

#### *másrészről*

XXXX Önkormányzata  
cím: .....  
székhely: .....  
adószám: .....  
bankszámlaszáma: .....  
aláírásra jogosult képviselője: XY

**mint Főkedvezményezett** (továbbiakban: Főkedvezményezett) között.

### 3. A SZERZŐDŐ HATÓSÁG, A KÖZREMŰKÖDŐ SZERVEZET, A FŐKEDVEZMÉNYEZETT ÉS A TÁMOGATÁSBAN RÉSZESÜLŐ PARTNER(EK) RÉSZÉRŐL ELJÁRÓ SZEMÉLYEKSEL ÉS AZ ELJÁRÁSSAL KAPCSOLATOS SZABÁLYOK ÉS FOGALMAK

3.1./ Amennyiben jelen szerződés, vagy jogszabály másként nem rendelkezik, jelen szerződés teljesítésével kapcsolatos, valamint közbeszerzési és a Projekt szakmai tartalmát érintő ügyekben, a projekt jelentések befogadjaként és a benyújtott bizonylatok hitelesítőjeként, és a támogatási szerződés, valamint szükség esetén az azt biztosító zálogszerződés aláírójaként a Szerződő Hatóság nevében és képviselőjében, a 1/2004. (I.5.) kormányrendelet, valamint a 10/2004. (VI.12.) TNM rendelet értelmében a

VÁTI Magyar Regionális Fejlesztési és Urbanisztikai Közhasznú Társaság mint Közreműködő Szervezet (a továbbiakban Közreműködő Szervezet) jár el.

3.2./ Kapcsolattartó személy (a továbbiakban: Projektmenedzser)

Név: XY  
Cím: 7621 Pécs, Rákóczi út 62-64.  
Postacím: 7621 Pécs, Rákóczi út 62-64.  
Telefon: 72/513-455  
Telefax: 72/513-459  
E-mail: xy@vati.hu

3.3./ A Főkedvezményezett a szerződés teljesítésével kapcsolatos kérdéseit, észrevételeit, illetve kéréseit és indítványait a **Közreműködő Szervezet helyi képviselőjéhez** intézheti joghatályosan.

3.4./ A Szerződő Hatóság és a Közreműködő Szervezet jogosult egyes intézkedések megtétele, jognyilatkozat adása céljából más személyeket, vagy szervezeteket is általános, vagy egyedi jelleggel, írásban meghatalmazni.

3.5./ A **Főkedvezményezett részéről** a Közreműködő Szervezet felé a Főkedvezményezett jelen szerződésben meghatározott aláírásra jogosult képviselője és a kapcsolattartó személy: (a továbbiakban: Kapcsolattartó)

Név: XY  
Cím: .....  
Postacím: .....  
Telefon: .....  
Telefax: .....  
E-mail: .....

**járhat el és tehet joghatályos nyilatkozatot.**

A szerződő felek közös megegyezéssel, jelen szerződés aláírásával felhatalmazzák a Kapcsolattartót a jelen szerződéssel kapcsolatban keletkezett iratok átvételére és érkezésére.

**A Kapcsolattartó személyében bekövetkezett változás, a másik félhez intézett tértivevényes ajánlott levélben történő közlést követően válik joghatályossá.**

A Főkedvezményezett és a Közreműködő Szervezet **hivatalos kommunikációja a személyes dokumentum átadás kivételével csak tértivevényes levelekkel** valósulhat meg. Az ügymenet gyorsítása érdekében a telefon, fax és e-mail használata is lehetséges, de ezek alkalmazása a kedvezményezett számára előírt határidők tekintetében nem minősül hivatalosnak.

3.6./ A Főkezdvezményezett, a **Támogatásban részesülő partner és a Partnerségi Megállapodás szerinti partnerek is a Főkezdvezményezett útján, a Kapcsolattartó által tartják a kapcsolatot a Közreműködő Szervezettel.** A Főkezdvezményezett által a Támogatásban részesülő partnert és a Partnereket is érintően tett nyilatkozatokat, a Közreműködő Szervezet a Támogatásban részesülő partner és a Partnerek által jóváhagyottnak tekinti. A Főkezdvezményezett a Támogatásban részesülő partner és a Partnerek közötti jogviszonyt a közöttük létrejött, jelen szerződés **3. sz. mellékletét** képező Partnerségi Megállapodás tartalmazza.

3.7./ A szerződésben használt fogalmak

3.7.1./ Benyújtási határidő az a nap, amikor vagy személyesen vagy postán a meghatározott dokumentációt a Kedvezményezettnek be kell adni a képviseleti irodára illetve postára kell adnia. Ha a határidő munkaszüneti napon jár le, akkor az azt követő első munkanap a benyújtás határideje.

3.7.2./ Beérkezés dátuma az adott dokumentum átvételének, postai kézbesítésének, kézhezvételének napja.

## 4. A SZERZŐDÉS TÁRGYA

4.1./ Jelen szerződés tárgya a „xxxx község óvodájának korszerűsítése” című, ROP-2.3.1.-2004-xx-xxxx/33 azonosító számon nyilvántartásba vett és **jelen szerződés 1. sz. mellékletét képező pályázatban leírt projekt** (a továbbiakban: Projekt) költségeinek viszsza nem térítendő támogatás formájában történő finanszírozása.

4.2./ A Főkezdvezményezett és a Támogatásban részesülő partnertámogatásban részesül a jelen Támogatási Szerződésben lefektetett feltételek és kitételek mellett, melyekről a Főkezdvezményezett és a Támogatásban részesülő partner ezennel úgy nyilatkozik, hogy azokat megismerte és elfogadja. A Szerződő Hatóság a jelen Támogatási Szerződésben lefektetett feltételek és kitételek mellett nyújtja a Főkezdvezményezettnek és a Támogatásban részesülő partnereknek a jelen szerződésben meghatározott támogatási összeget.

4.3./ A Főkezdvezményezett és a Támogatásban részesülő partner elfogadja a támogatást, és saját felelősségére vállalja a Projekt, Támogatásban részesülő partner esetén a Projekt általa közvetlenül, illetve a Partnerségi Megállapodás alapján megvalósítandó részének végrehajtását.

4.4./ A Főkezdvezményezett és a Támogatásban részesülő partner **a Projektet a tőle elvárható maximális alapossággal, hatékonysággal és gondossággal, továbbá a jelen Szerződés rendelkezéseinek betartásával köteles megvalósítani.**

4.5./ **A támogatás kizárólag a Projekt megvalósítására és csak annak elszámolható és támogatható költségeire vehető igénybe,** a 2. sz. mellékletben részletezett költségvetés szerinti összegekre és a Projektet együttesen leíró, 1. sz. mellékletben (Pályázat) foglalt tevékenységekre.

4.6./ A Projekt **megvalósításának helyszíne:** ..... **Hrsz.:** ....; Dél-Dunántúl régió .... kistérség.

4.7./ **A Projekt megvalósításának időbeli ütemezése:**

- a) A Projekt megvalósításának (a Megvalósítási időszak) kezdő napja: jelen szerződés aláírását követő nap
- b) A Projekt befejezésének tervezett napja: 2006. szeptember 29.
- c) Utánkövetési időszak befejezésének napja: 2010. július 18.
- d) Ellenőrzési és monitoring időszak vége: 2013.december 31.



- 4.8./ **A Projekt befejezésének tervezett napja a zárójelentés, valamint az utolsó kifizetési kérelem benyújtásának időpontja.**
- 4.9./ A Projekt befejezettnek, illetve megvalósultnak akkor tekinthető, ha a szerződésben megjelölt és támogatott feladat, cél a szerződésben meghatározottak szerint és a hatósági engedélyekben foglaltaknak megfelelően teljesült, és az érintettek jóváhagyásával a projekt zárójelentés elkészült.
- 4.10./ A Megvalósítási és az Utánkövetési- időszak alatt a Főkezdvezményezett (és a Támogatásban részesülő partner az általa megvalósítandó projektelem tekintetében) köteles a Projekt céljainak maradéktalan teljesítésére, továbbá a vállalt kötelezettségek betartására.
- 4.11./ A Projekt csak a pályázatban meghatározott cél elérése érdekében működtethető.

## 5. A TÁMOGATÁS FORRÁSA, ÖSSZEGE

- 5.1./ A Projekt vissza nem igényelhető ÁFA-val számított összköltsége 22 047 769 Ft, azaz huszonkettőmillió-negyvenhétezer-hétszázhatvankilenc forint.
- 5.2./ A **támogatás mértéke** a Projekt vissza nem igényelhető ÁFA-val számított költségének 95 %-a, de legfeljebb 20 945 380 Ft, azaz húszmillió-kilencszáznegyvenötezer-háromszáznyolcvan forint.
- 5.3./ A támogatás összegéből 84,21 %, vagyis 17 638 104 Ft, azaz tizenhétmillió-hatszázharmincnyolcezer-egyszáznégy forint az Európai Unió Európai Regionális Fejlesztési Alapjából származik, 15,79 %, vagyis 3 307 276 Ft azaz hárommillió-háromszázhetezer-kettőszázhetvenhat forint pedig magyar kormányzati finanszírozás. A saját forrás összege 1 102 389 Ft, azaz egymillió-egyszázkettőezer-háromszáznyolcvankilenc forint.
- 5.4./ **A tervezett költségvetéssel szemben elért megtakarítás a támogatást arányosan csökkenti. Az esetleges költségtöbbletet a Szerződő Hatóság nem téríti meg.**

## 6. A TÁMOGATÁS ÖSSZEGÉNEK KIFIZETÉSE

- 6.1./ Amennyiben a Főkezdvezményezett a támogatás összegéből **előleget** kíván igénybe venni, akkor az Előlegfizetési kérelmet (11. melléklet) egy alkalommal, a támogatási szerződés megkötését követően, 30 naptári napon belül kell benyújtania. Az előleg kifizetésének feltétele, hogy az Előlegfizetési kérelem formailag és tartalmilag szabályosan legyen kitöltve. Az előleg összege a jelen szerződés 5.2./ pontja szerinti **megítélt támogatás 25%-a, de legfeljebb 300 millió Ft.** A Főkezdvezményezett köteles az előlegnek a Projekt céljai és szabályai szerinti felhasználásáról gondoskodni.
- 6.2./ **A Kifizetési kérelmeket folyamatosan lehet benyújtani**, ha a Kifizetési kérelemben igényelt támogatás összege eléri legalább az 5.2./ pontban megjelölt **összeg 4%-át. Előleg fizetés esetén az első közbenső kifizetésre vonatkozó kérelem összegének el kell érnie a támogatási összeg 20%-át.** Ebben az esetben a Kifizetési kérelemben a kedvezményezett által már kiegyenlített számlákon, ill. számviteli bizonylatokon kell alapulnia. A Közreműködő Szervezet felülvizsgálata szerint jogos kérelmek alapján a Főkezdvezményezett által benyújtott Kifizetési kérelem mellékletét képező **számlák megterítésre kerülnek, maximum addig, amíg az előlegnek és a további kifizetéseknek a halmozott összege eléri a megítélt támogatás teljes összegének 80%-át.**
- 6.3./ A Kifizetési kérelemben az előző Kifizetési kérelem benyújtástól számított időszakot kell lefednie. Ettől eltérés csak kellően indokolt esetben lehetséges.

- A Főkedvezményezettnek a Kifizetési kérelmeket (ide értve a Támogatásban részesülő partner kifizetési igényeit is) a Közreműködő Szervezethez kell benyújtania.
- A benyújtott Kifizetési kérelmeket a **Közreműködő Szervezet irattári nyilvántartásba veszi, formai és tartalmi szempontból ellenőrzi** és a 14/2004. (VIII.13.) TNM-GKM-FMM-FVM-PM együttes rendelet 33 § 5. pontja szerint intézkedik a támogatás kifizetéséről a Magyar Államkincstár rendszerén keresztül. A kifizetéseket a Magyar Államkincstár a rá vonatkozó eljárásrendnek megfelelően teljesíti.
- A Közreműködő Szervezet részéről a **jogosult támogatás kifizetése történhet**
- a Főkedvezményezettnek a **2. fejezetben megjelölt, a Projekt céljára kötelezően nyitott alszámlájára történő átutalással, amennyiben a Főkedvezményezett az elszámolásra benyújtott számlák ellenértékét kifizette a szállítóknak**, (a kincstári körbe tartozó kedvezményezettek a projekt céljára alszámla nyitására nem kötelezettek) vagy
  - közvetlenül az elszámolásra benyújtott számlákat kiállító szállítóknak a **vonatkozó szerződésekben megjelölt bankszámlájára** (ez a kifizetési mód nem lehetséges az 1.2. intézkedésnél);
  - a **kifizetett számláknak a támogatást megelőlegező pénzügyi intézmény (bank) számlájára utólagos megtérítés formájában**, amennyiben a vonatkozó engedélyezési szerződés bemutatása megtörtént.
- 6.4./ Ha a Közreműködő Szervezet közvetlenül teljesít kifizetéseket a Támogatásban részesülő partnernek, a 6.6./ pontban meghatározottakat a **Támogatásban részesülő partnerrel kapcsolatosan is** alkalmazni kell.
- 6.5./ Azok a felmerült – egyébként a szabályok szerint elszámolható – **költségek, amelyeket a Főkedvezményezett által benyújtott utolsó Kifizetési kérelem nem tartalmaz, a továbbiakban már nem elszámolhatók**. Az utolsó Kifizetési kérelmet a zárójelentéssel együtt kell benyújtani.
- 6.6./ A Közreműködő Szervezet a formai és tartalmi ellenőrzés részletes követelményrendszerét az intézkedés keretében **támogatott projektek pénzügyi eljárásrendjében szabályozza**, amely eljárásrend kedvezményezetteknek szóló fejezetét, ill. a Támogatásigénylési csomagot (**11. sz. melléklet**) jelen szerződés aláírásával egyidejűleg bocsátja a Főkedvezményezett rendelkezésére.
- 6.7./ A Közreműködő Szervezet köteles ellenőrizni, hogy a benyújtott Kifizetési kérelem a **Támogatási szerződés, valamint a Pályázati útmutató és a vonatkozó jogszabályok alapján elszámolható költségeken alapul**, a teljesítés igazolása szabályszerű-e és összhangban van-e az előrehaladási jelentésekkel. Amennyiben a számla tartalmilag nem megfelelő, akkor a számla nem fizethető ki.
- 6.8./ A Projekt jellegétől és az előrehaladás mértékétől függően a **Közreműködő Szervezet a Kifizetési kérelmek befogadásának feltételeként elrendelheti helyszíni ellenőrzés végrehajtását is**.
- 6.9./ A **Főkedvezményezett és a Támogatásban részesülő partner köteles az ellenőrzést túrni**, és a Támogatási Szerződéssel, a támogatott Projekt megvalósításával kapcsolatban minden szükséges információt rendelkezésre bocsátani.
- 6.10./ Ha a benyújtott Előlegfizetési kérelem és/vagy a **Kifizetési kérelem formai, tartalmi hiányosságok, hibák és/vagy az ellenőrzés eredményei alapján nem befogadható, akkor a Közreműködő Szervezet visszaküldi az Előlegfizetési/ Kifizetési kérelmet a Főkedvezményezettnek**. A Közreműködő Szervezet a kifogás megjelölésével egyúttal hiánypótlást köteles kérni. A hiánypótlásra rendelkezésre álló idő a hiánypótlásra felhívó tértivevényes levél kézhez vételének napjától számított 15. naptári nap.
- 6.11./ A **Közreműködő Szervezetet a hiányosan benyújtott kifizetési kérelem be nem fogadásából eredően kártérítési, kártalanítási, vagy késedelmi kamatfizetési kötelezettség nem terheli**. A hiánypótlásra biztosított idő a Főkedvezményezettnek és a

**Támogatásban részesülő partnernek a szerződésben vállalt kötelezettségeinek a teljesítését nem érinti.** E körben, a Főkedvezményezett és a Támogatásban részesülő partner köteles, különösen, a Projekt (rész) eredményeinek, illetve a Projekttel érintett vagyontárgyak állagmegóvásáról, őrzéséről saját költségén gondoskodni. Ugyancsak a **Főkedvezményezettet és a Támogatásban részesülő partnert terhelik a hiánypótlásból adódó késedelmes fizetéssel együtt járó többletköltségek** (pl. levonulás költségei vagy késedelmi kamat) is.

- 6.12./ **A támogatás folyósításának további feltétele,** hogy a Kifizetési kérelem benyújtásakor vagy azt követően annak a Magyar Államkincstár által történő kifizetéséig **a Főkedvezményezettnek vagy a Támogatásban részesülő partnernek nem áll fenn támogatóshalmozódása, nincs lejárt köztartozása, és nem folyik ellene csődeljárás, felszámolási eljárás vagy végelszámolás,** és megfelel a 217/1998. (XII. 30.) Korm. rendelet 87. § (1) bekezdésében előírt feltételeknek. Amennyiben a Magyar Államkincstár, vagy a Közreműködő Szervezet vizsgálata alapján az előző helyzetek bármelyike fennáll, akkor az utalást meg kell tagadni, és addig nem teljesíthető, amíg ez a helyzet meg nem változik.
- 6.13./ A Közreműködő Szervezet bármely kifizetést megelőzően jogosult a Főkedvezményezetről, vagy a Támogatásban részesülő partnerről a köztartozásokra vonatkozóan ismételt igazolást, ill. nyilatkozatot bekérni.
- 6.14./ A Közreműködő Szervezet a 6.1. cikkelyben foglalt előleg nyújtásától eltekint abban az esetben, amennyiben erről a Főkedvezményezett írásban lemond, vagy a jelen szerződés 12.7.1. cikkelye alapján meghatározott biztosítékot nem bocsátja rendelkezésre. Az előleg igényléséről szóló nyilatkozat a **13. melléklet**ben található.

## 7. JELENTÉSTÉTELI KÖTELEZETTSÉG

- 7.1./ **A Főkezdvezményezettnek a szerződéskötéstől számított negyedévente részletes projekt előrehaladási jelentést kell benyújtania** a Közreműködő Szervezet számára, a Közreműködő Szervezet által rendelkezésre bocsátott **formanyomtatvány kitöltésével**, amely bemutatja a Projekt megvalósításának előrehaladását. A Főkezdvezményezett által benyújtandó előrehaladási jelentés elkészítéséhez a Támogatásban részesülő partnerek is kötelesek adatot szolgáltatni.
- 7.2./ A jelentés **szakmai és pénzügyi részből** áll. Az első jelentésnek a Támogatási szerződés aláírásától számított 3 hónapot kell lefednie. **A jelentést a szerződéskötéstől számított negyedévente, a negyedév (3 hónap) letelte után, 10 naptári napon belül kell benyújtani nyomtatott és elektronikus formában.**
- 7.3./ A projekt előrehaladási jelentést negyedévente akkor is be kell nyújtani, ha az adott negyedévben a Főkezdvezményezett nem nyújt be kifizetési kérelmet. Ebben az esetben az előrehaladási jelentés csak a szakmai beszámolót tartalmazza.
- 7.4./ A projekt előrehaladási jelentés formanyomtatványát a 12. sz. melléklet tartalmazza.
- 7.5./ A projektjelentést a **Közreműködő Szervezet formai, szakmai szempontok, valamint a projekt tervezett költségvetése szerint ellenőrzi** és dönt annak jóváhagyásáról.
- 7.6./ Amennyiben a Főkezdvezményezett a negyedéves előrehaladási jelentés benyújtását elmulasztotta, azt formailag, vagy tartalmilag nem megfelelő módon hajtotta végre, a Főkezdvezményezettnek a Közreműködő Szervezet írásbeli felszólításának kézhez vételét követő 15 naptári napon belül a mulasztást pótolva, illetve a hibákat helyesbítve be kell nyújtania azt. **Az írásbeli felszólítás ellenére történő jelentéstételi kötelezettség elmulasztása, vagy annak hiányos, vagy hibás benyújtása szerződésszegésnek minősül.**
- 7.7./ A Főkezdvezményezettnek a Szerződés 4.7. b) pontjában megjelölt **projekt befejezés napjáig zárójelentést kell készítenie, mely szakmai és pénzügyi részből áll.** A zárójelentést a 12. sz. mellékletben meghatározott formanyomtatványon kötelező benyújtani nyomtatott és elektronikus formában. Amennyiben a zárójelentés benyújtását elmulasztotta, a Főkezdvezményezettnek a Közreműködő Szervezet írásbeli felszólításának kézhez vételét követő 15 naptári napon belül be kell nyújtania azt.
- 7.8./ **A Főkezdvezményezett a Projekt fenntartásáról köteles a 4.7. c) pontban meghatározott időpontig utánkövetési jelentésben évente beszámolni.** Az utánkövetési jelentést a **12. sz. mellékletben** meghatározott formanyomtatványon a Közreműködő Szervezet számára kötelező benyújtani, először a projekt zárást követő év május 31-ig nyomtatott és elektronikus formában. Amennyiben az utánkövetési jelentés benyújtását elmulasztotta, a Főkezdvezményezettnek a Közreműködő Szervezet írásbeli felszólításának kézhez vételét követő 15 naptári napon belül be kell nyújtania azt.
- 7.9./ **A jelentéseket jóváhagyottnak kell tekinteni abban az esetben, ha annak hiánytalan beadásától számított 30 naptári napon belül nem érkezik írásbeli válasz a Közreműködő Szervezettől** (ez a határidő az utánkövetési jelentések esetén 60 nap).
- 7.10./ A Közreműködő Szervezetnek joga van a jelentés(ek) jóváhagyására előírt határidő felfüggesztésére abban az esetben, ha a Főkezdvezményeztetet értesíti arról, hogy a jelentés nem hagyható jóvá, mert a Közreműködő Szervezet szükségesnek tartja helyszíni ellenőrzések lefolytatását.
- 7.11./ **Az írásbeli felszólítás ellenére történő jelentéstételi kötelezettség elmulasztása esetén a Közreműködő Szervezet jogosult a támogatás folyósításának 16.1./ pont szerinti felfüggesztésére.**

## 8. PROJEKTEK ELLENŐRZÉSE, IRATMEGŐRZÉSI KÖTELEZETTSÉG

### 8.1. Projekt ellenőrzés

- 8.1.1./ A Szerződő Hatóság, a Közreműködő Szervezet, valamint az általuk erre felhatalmazott szervezetek, továbbá a jogszabályban meghatározott más szervezetek **jogosultak ellenőrizni a megvalósítás alatt álló, illetve működtetett Projektet.**
- 8.1.2./ A Főkedvezményezett és a Támogatásban részesülő partner köteles továbbá hozzájárulni a támogatás felhasználásának az Európai Bizottság, az Európai Korrupció Ellenes Hivatal, az Európai Közösségek Számvevőszéke, Kormányzati Ellenőrzési Hivatal, Állami Számvevőszék, Pénzügyminisztérium illetve a Kifizető Hatóság által:
- **a nyilvántartás alapján történő vagy helyszíni ellenőrzéséhez;**
  - **eseti elrendelés alapján teljes könyvvizsgálat lefolytatásához a könyvelési bizonylatok, vagy bármilyen más, a projekt finanszírozására vonatkozó dokumentum alapján.**
- 8.1.3./ A Főkedvezményezett és a Támogatásban részesülő partner a jelen szerződésben vállalt kötelezettségek teljesítéséhez kapcsolódó iratokba, bizonylatokba, könyvekbe, nyilvántartásokba az ellenőrzés és a monitoring során a fent meghatározott szervezetek bármelyikének kérésére **köteles betekintést engedni, illetve indokolt esetben másolatokat készíteni, és átadni, továbbá az ellenőrzéshez és a monitoringhoz szükséges tények, körülmények, egyéb feltételek megismerését biztosítani, illetve a szükséges felvilágosítást megadni.**
- 8.1.4./ A Főkedvezményezett és a Támogatásban részesülő partner köteles a Szerződő Hatóság és/vagy a Közreműködő Szervezet által szervezett **programértékelést adatszolgáltatással és együttműködésével segíteni.** Az adatszolgáltatási kötelezettség elmulasztása, valamint az ellenőrzés akadályozása a szerződésbe foglalt kötelezettség megszegésének minősül. Amennyiben a Főkedvezményezett, vagy a Támogatásban részesülő partner fenti kötelezettségét írásbeli felszólítás ellenére sem teljesíti, a Szerződő Hatóság jogosult a szerződésszegés esetén irányadó szabályok szerint eljárni, illetve jogosult a támogatás folyósításának 16.1./ pont szerinti felfüggesztésére.
- 8.1.5./ Ha az Európai Bizottság a Projekt lezárását követően utólagos értékelést végez, a Főkedvezményezettnek és a Támogatásban részesülő partnernek kötelezettséget kell vállalnia arra, hogy az Európai Bizottságot, a Szerződő Hatóságot, a Közreműködő Szervezetet, illetve annak felhatalmazott megbízottjait minden olyan okmánnyal, illetve tájékoztatással ellátja, amely segítheti az említett értékelés sikeres lezárását. A Főkedvezményezett és a Támogatásban részesülő partner köteles az Európai Bizottság, illetve felhatalmazott megbízottjai részére a 8.1.3./ pontban leírt hozzáférési jogokat biztosítani.
- 8.1.6./ Az 1260/1999. EK Tanácsi Rendelet 38.6 cikke értelmében a Projekt ellenőrzése és monitoringja az operatív program záró-egyenlegének az Európai Bizottság által történő kifizetését követő három évig történhet. Az operatív program záró-egyenlegének kifizetésére várhatóan 2010-ben kerül sor, így **az ellenőrzések várhatóan 2013. december 31-ig folyhatnak le.** Amennyiben az Európai Bizottság az operatív programzáró-egyenlegét 2010 előtt kifizeti, a Szerződő Hatóság értesíti a Főkedvezményezettet, hogy az ellenőrzés, vagy monitoring céljából a rendelkezésre állási kötelezettség meddig áll fenn.

- 8.1.7./ Ezen ellenőrzési rendelkezésre állási feltételeken túl a Főkezdvezményezett és a Támogatásban részesülő partner köteles a jogszabályban meghatározott más, arra feljogosított szervek ellenőrzésére rendelkezésre állni.
- 8.2. Iratok kezelése, megőrzése
- 8.2.1./ **Az iratok megőrzési kötelezettsége** a 8.1.6./ pont alapján, az ellenőrzés vagy monitoring rendelkezésre állási időszak végéig, azaz **legkésőbb 2013. december 31-ig áll fenn.**
- 8.2.2./ Az eredeti dokumentumokat és a hitelesített másolatokat lehetőség szerint **külön projekt dossziében kell tárolni.** Amennyiben ez nem kivitelezhető, úgy a projekt dossziében egyértelműen meg kell jelölni az eredeti dokumentumok tárolási helyét, gondoskodva egyben arról, hogy azok könnyen hozzáférhetők legyenek. A **projektdokumentáció részletes tartalma a 9. sz. mellékletben** található.
- 8.2.3./ A Főkezdvezményezett vállalja, hogy a jelen szerződés tárgyát képező Projekt általa megvalósított projektelemére, valamint a teljes projekt összes költségére és a folyósított támogatására **vonatkozóan tételes és az ellenőrzés céljára elkülönített nyilvántartást vezet, és az alátámasztó dokumentációkat gyűjti, valamint a nyilvántartást és a dokumentációt a 8.2.1./ pontban meghatározott időpontig megőrzi.** A Támogatásban részesülő partner saját projektelemével kapcsolatos fenti nyilvántartásáról önállóan gondoskodik.
- 8.2.4./ **Az eredeti dokumentumok vagy azok hitelesített másolatai bemutatásának elmulasztása szerződésszegésnek minősül.** Amennyiben a Főkezdvezményezett, vagy a Támogatásban részesülő partner fenti kötelezettségét írásbeli felszólítás ellenére sem teljesíti, a Szerződő Hatóság jogosult a szerződésszegés esetén irányadó szabályok szerint eljárni, illetve jogosult a támogatás folyósításának 16.1./ pont szerinti felfüggesztésére.
- 8.2.5./ Ezen iratmegőrzési kötelezettség mellett a Főkezdvezményezett és a Támogatásban részesülő partner köteles az egyéb jogszabályokban – így különösen az adózás rendjéről szóló 1990. évi XCI. törvényben, a számvitelről szóló 2000. évi C. törvényben, valamint a köziratokról, a közlevéltárakról és a magánlevéltári anyag védelméről szóló 1995. évi LXVI. törvényben – meghatározott hasonló jellegű megőrzési kötelezettségek betartására.
- 8.2.6./ A 8.2.1./ és a 8.2.2./ pontokban foglaltak biztosítása a Projekt egyéb partnerei tekintetében a Főkezdvezményezett kötelezettsége.

## 9. KÖZBESZERZÉSEK

- 9.1./ A Projekt végrehajtása során a **közbeszerzésekről szóló 2003. évi CXXIX. törvény hatálya alá tartozó beszerzések esetén a Főkezdvezményezett felelőssége betartani a törvény előírásait.** Amennyiben a **Támogatásban részesülő partner** is eszközöl beszerzést, a fenti **felelőssége saját projektelemével kapcsolatosan fennáll.**
- 9.2./ A Közreműködő Szervezet által kijelölt személy a Kbt. 80. § (2) bekezdés szerint a Főkezdvezményezett és/vagy a Támogatásban részesülő partner által indított közbeszerzési eljárás során beérkező ajánlatok / részvételi jelentkezések bontásán jelen lehet.
- 9.3./ **A Főkezdvezményezett köteles a közbeszerzési eljárások eredményhirdetéseire a Közreműködő Szervezet képviselőjét írásbeli meghívó útján meghívni.** Az írásbeli meghívó benyújtási határideje az eredményhirdetés napját megelőző 10. nap.

- 9.4./ A Főkezdvezményezett az általa, és a Támogatásban részesülő partner által lebonyolított közbeszerzési eljárásokról köteles az eljárások dokumentumainak, valamint a benyújtott ajánlatoknak és a megkötött szerződésnek egy az „eredetivel egyező” igazolással ellátott példányát **legalább 30 nappal az adott közbeszerzési eljárás alapján megkötött szerződéssel kapcsolatos első kifizetés kérelmezését megelőzően a Közreműködő Szervezetnek benyújtani.**
- 9.5./ Főkezdvezményezettnek a dokumentumok benyújtásával egyidejűleg **nyilatkoznia kell arról, hogy folyik-e valamely közbeszerzési eljárás kapcsán, vele szemben, és/vagy a Támogatásban részesülő partnerrel szemben Döntőbizottsági eljárás.**
- 9.6./ **Az első kifizetés folyósításának feltétele, hogy a közbeszerzési eljárás lezárását követő 15 nap elteljen.** Ha a közbeszerzési eljárás kapcsán sor került döntőbizottsági eljárásra és az határozattal nincs lezárva, akkor a döntőbizottsági eljárás időtartamára a kifizetést a Közreműködő Szervezet felfüggesztheti.
- 9.7./ Amennyiben a Közbeszerzési Döntőbizottság határozatában megállapítja, hogy a Főkezdvezményezett, és/vagy a Támogatásban részesülő partner jogsértést követett el, a **Közreműködő Szervezet a határozat alapján a jogsértést szerződésszegésnek minősítheti, amennyiben az az eljárás eredményét érdemben befolyásolta.**
- 9.8./ A közbeszerzésekről szóló 2003. évi CXXIX. törvény hatálya alá **nem tartozó beszerzések esetében csak olyan beszerzési eljárás folytatható le, amely biztosítja az egyenlő verseny feltételeit.** A szerződésekre benyújtott pályázatokat objektív alapon kell értékelni és dokumentálni.

## 10. AZ EREDMÉNYEK ÉS A BESZERZETT JAVAK TULAJDONJOGA / HASZNÁLATA

- 10.1./ A Projekt eredményei, így különösen, az (akárcsak részben) a támogatásból létrehozott vagyron és az azzal kapcsolatos jelentések és egyéb dokumentumok **tulajdonjoga**, valamint a Projekt során létrejött, vagy beszerzett vagyoni értéket képviselő szellemi alkotások **kizárólagos felhasználásának joga a Főkezdvezményezettet, és/vagy a Támogatásban részesülő partnert illeti a Partnerségi megállapodásban foglaltak szerint**, amely elválaszthatatlan részét képezi a támogatási szerződésnek.
- 10.2./ A Főkezdvezményezett, és a Támogatásban részesülő partner köteles a **Szerződő Hatóságnak és a Közreműködő Szervezetnek megadni azt a jogot, hogy a Projekt eredményeivel kapcsolatos valamennyi és bármilyen formájú dokumentumot szabadon és belátása szerint felhasználhassa** jelen szerződés teljesítése, ellenőrzése, monitoringja során.
- 10.3./ A Megvalósítási időszak végére a Projekt eredményeképp létrejött vagyontárgyak tulajdonjogát (szellemi alkotások kizárólagos, az utánkövetési időszak végéig tartó kizárólagos felhasználásának jogát) – amennyiben azzal eredetileg nem rendelkezett - át kell ruházni a Főkezdvezményezettre és/vagy a Támogatásban részesülő partnerre a Partnerségi megállapodásban foglaltak szerint. Az átruházás dokumentumait a zárójelentéshez csatolni kell.
- 10.4./ Az (akárcsak részben) **Támogatásból létrehozott vagyron (szellemi alkotások esetén annak felhasználói joga) a Szerződő Hatóság támogatási döntéséről szóló értesítésének keltétől (2005.július 18.) számított 5 éven belül nem idegeníthető el, adható bérbe, használatba illetve terhelhető meg.**

## 11. KÖNYVVIZSGÁLAT

- 11.1./ A Főkedvezményezett köteles a Projekt keretében az alábbi feladatok ellátásával **független könyvvizsgálót megbízni és legkésőbb az első Kifizetési kérelemmel egyidejűleg köteles bejelenteni a Közreműködő Szervezetnek**. Amennyiben a 11.2./ cikkelynek megfelelően csak az utolsó támogatási részlet igényléséhez szükséges Könyvvizsgálói igazolás kiállítása, akkor elegendő a könyvvizsgálót legalább 30 nappal az utolsó Kifizetési kérelem benyújtása előtt bejelenteni. A közbeszerzési értékhatárt elérő beszerzéseknél a független könyvvizsgálót közbeszerzési eljárással kell kiválasztani.
- 11.2./ Az **50 millió forintot meghaladó összegű támogatásban részesülő Projektek esetében az utolsó támogatási részlet igényléséhez benyújtott Kifizetési kérelemhez csatolni kell a Projekt könyvelésének, elszámolásainak – a számviteli törvény előírásai szerint nyilvántartásba vett – könyvvizsgáló által hitelesített, külső könyvvizsgálati jelentését**, és a 11.3./ pont szerinti Könyvvizsgálói igazolást.
- 11.3./ A jelen szerződés **7. sz. mellékletében** található Könyvvizsgálói igazolás elkészítése során a **könyvvizsgáló igazolja, hogy a benyújtott elszámolás, könyvelés (mind a bevételek, mind a kiadások tekintetében) hiteles, megbízható és megfelelő háttér-dokumentációval alátámasztott**. Igazolja továbbá, hogy az csak a jelen szerződésben foglaltaknak megfelelő, támogatható, elszámolható költségeket tartalmazza. Amennyiben a könyvvizsgáló megállapítása szerint a könyvelésben, elszámolásban nemcsak az előbbiek szerinti támogatható, elszámolható költségek szerepelnek, akkor a jelentését korlátozó záradékkal kell ellátnia.
- 11.4./ **A 250 millió forint értékhatárt meghaladó összegű, nem építési jellegű szerződések esetében a szerződéssel kapcsolatos számlák elszámolhatóságának feltétele a független könyvvizsgáló általi hitelesítés.**

## 12. BIZTOSÍTÉKOK

### 12.1. Általános szabályok

- 12.1.1./ **A támogatási összeg – beleértve a jelen szerződés 6.1./ cikkelye szerinti előleget is – első folyósítása csak akkor engedélyezhető, ha a jelen szerződés rendelkezései szerinti biztosíték(ok) rendelkezésre áll(nak).**
- 12.1.2./ A biztosíték(ok)nak **fedeznie kell a támogatás teljes összegét és annak járulékait (a járulékok összege a támogatási összeg 20%-a)**. A Támogatásban részesülő partnernek az általa igényelt támogatás és járulékai erejéig biztosítékot kell nyújtania. A Főkedvezményezett és a Támogatásban részesülő partner által nyújtott **biztosíték(ok) dokumentumait előlegfizetés esetén az Előlegfizetési kérelemmel együtt, egyéb esetben az első Kifizetési kérelemmel együtt, de legkésőbb a támogatási szerződés aláírását követő három hónapon belül kell a Közreműködő Szervezet részére eljuttatni.**
- 12.1.3./ **A Támogatásban részesülő partner a közvetlenül részére megfizetett támogatási összeg esetleges visszafizetéséért és az annak alapján végrehajtandó feladataiért közvetlenül felel a Szerződő Hatóság felé is.**
- 12.1.4./ **Biztosítékként a partnerek és harmadik személyek tulajdonában álló vagyontárgyak is felajánlhatók.**
- 12.1.5./ Ha az adott biztosíték a vonatkozó jogszabályok szerint valamely nyilvántartásba való bejegyzéssel jön létre, a támogatás folyósításához a nyilvántartásba való bejegyzésre van szükség.



- 12.1.6./ Főkedvezményezett és a Támogatásban részesülő partner tudomásul veszi, hogy **amennyiben jelen szerződés megkötését követő három hónapon belül a folyósítás érdekében a Főkedvezményezett és a Támogatásban részesülő partner nem igazolja, hogy a biztosíték(ok) rendelkezésre állnak, jelen támogatási szerződés hatályát veszti.**
- 12.1.7./ **A Főkedvezményezett és a Támogatásban részesülő partner a Támogatási szerződés időbeli hatálya során bármikor tértivevényes levélben kezdeményezheti a felajánlott biztosíték cseréjét**, amelyet a Szerződő Hatóság hagy jóvá. A cserélni kívánt biztosíték feloldásáról az új biztosíték érvénybe lépését követően intézkedik a Szerződő Hatóság. Az új biztosíték végrehajthatóságának meg kell felelnie a jelen szerződésben foglalt feltételeknek, az általa fedezett értéknek el kell érnie a jelen szerződés szerinti biztosítási értéket.

## 12.2. Azonnali beszédési megbízás

- 12.2.1./ **A Főkedvezményezett és a Támogatásban részesülő partner a jelen szerződés időbeli hatálya alatt valamennyi bankszámlájára vonatkozóan felhatalmazza a Szerződő Hatóságot** arra, hogy amennyiben a szerződés alapján fennálló bármely kötelezettségét nem teljesíti, akkor bankszámláját **azonnali beszédési megbízással** a Projekt keretében a nem teljesítés időpontjáig számára, vagy bármely Támogatásban részesülő partner számára kifizetett támogatás járulékokkal növelt összegével megterhelje.
- 12.2.2./ A Főkedvezményezett és a Támogatásban részesülő partner tudomásul veszi, hogy az elállási nyilatkozat kézbesítése és az azonnali beszédési megbízás alapján a Főkedvezményezett vagy a Támogatásban részesülő partner bankszámlájának a megterhelése egyidejűleg történik.
- 12.2.3./ A Főkedvezményezett és a Támogatásban részesülő partner kötelezettséget vállal arra vonatkozóan, hogy **a támogatási szerződés megkötése előtt valamennyi bankszámlaszámát közli a Közreműködő Szervezettel, és az ezekre vonatkozó, a számlavezető hitelintézet által visszaigazolt felhatalmazó leveleket a Közreműködő Szervezet számára eljuttatja.**
- 12.2.4./ A Főkedvezményezett és a Támogatásban részesülő partner kötelezettséget vállal továbbá, hogy **bármely bankszámlájának megszűnéséről, ill. új bankszámla megnyitására a Közreműködő Szervezetet nyolc napon belül tájékoztatja**, és az újonnan megnyitott bankszámlára vonatkozó, a számlavezető hitelintézet által visszaigazolt felhatalmazó levelet a Közreműködő Szervezet számára eljuttatja.
- 12.2.5./ **Azonnali beszédési megbízás nyújtására a központi költségvetési szervek, ideértve a Magyar Tudományos Akadémiát, mint köztestületet, nem kötelesek.**
- 12.2.6./ Az azonnali beszédési megbízásra vonatkozó felhatalmazó levél a **6. sz. mellékletben** található.

## 12.3. Vagyonbiztosítás

- 12.3.1./ Főkedvezményezett ill. a Támogatásban részesülő partner köteles **teljes körű vagyonbiztosítást kötni az (akárcsak részben) támogatással megvalósult vagyontárgyakra, épület esetében a műszaki átadás-átvétel, eszköz esetében az átadás-átvétel időpontjával egyidejűleg.** A vagyonbiztosítási szerződést az utánkövetési időszak végéig kell hatályban tartani. A vagyonbiztosítás kedvezményezettje a Szerződő Hatóság.

12.3.2./ Főkedvezményezett illetve a Támogatásban részesülő partner köteles **teljes körű vagyonszavatosságot kötni mindazon zálogjoggal érintett vagyontárgyakra**, amelyek kedvezményezettje a Szerződő Hatóság. A biztosítási szerződést az utánkövetési időszak végéig hatályban kell tartani. A támogatás csak akkor folyósítható, ha a biztosítási szerződést a felek aláírták és azt a Főkedvezményezett a Közreműködő Szervezethez eljuttatta.

12.3.3./ A 12.3.1./ és 12.3.2./ cikkelyektől eltérően, **a támogatással megvalósult vagyontárgyra nem kötelesek vagyonszavatosságot kötni a központi költségvetési szervek, az egyházak és intézményeik, ill. a helyi önkormányzatok, helyi kisebbségi önkormányzatok, önkormányzatok társulásai és ezek költségvetési szervei**, amennyiben a fejlesztés tárgya, vagy a fejlesztés eredményeképpen létrejövő vagyontárgy törzsvagyon, vagy törzsvagyonná válik.

**12.4. A fejlesztés tárgyára (ingó és ingatlan vagyontárgyra) vonatkozó elidegenítési és terhelési tilalomról**

12.4.1./ **A fejlesztés tárgya elidegenítési és terhelési tilalom alá esik, amelyet az utánkövetési időszak végéig kell fenntartani.**

**12.5. A 217/1998. az államháztartás rendjéről szóló kormányrendelet alapján kötelezően előírt keretbiztosítéki jelzálogjog**

12.5.1./ Ha a Főkedvezményezett, vagy a Támogatásban részesülő partner a **telephelyet akár csak részben támogatásból vásárolta vagy építette meg, teljes elidegenítési és terhelési tilalmat, keretbiztosítéki jelzálogot kell érvényesíteni** a 4.7.c) pontban meghatározott időtartamig. Ettől érvényesen eltérni nem lehet.

12.5.2./ Keretbiztosítéki jelzálogjog esetén a zálogtárgy elpusztulásáért vagy értékcsökkenéséért a tulajdonos felelős, továbbá, ha a zálogtárgyat biztosítékadási kötelezettség alapján költötték le, és a kárért a jogosult nem felelős, a tulajdonostól, illetőleg a biztosíték adására kötelezettől megfelelő új zálogtárgyat vagy az értékcsökkenésnek megfelelő további fedezetet lehet követelni. (Ptk. 260.§)

**12.6. Kötelezően választandó biztosítékok**

12.6.1./ Amennyiben Főkedvezményezett ill. a Támogatásban részesülő partner nem mentesül a biztosíték felajánlása alól, úgy az alábbiakban felsorolt kötelező **biztosítékok közül kell, hogy legalább egyet felajánljon:**

- a) **jelzálog ingatlanra,**
- b) **jelzálogjog ingóságra,**
- c) **bankgarancia,**
- d) **biztosítási szerződés alapján kiállított készfizető kezességvállalást tartalmazó kötelezvény,**
- e) **garanciaszervezet által vállalt kezesség,**
- f) **garanciabiztosítási szerződés alapján kiállított kötelezvény,**
- g) **egyházi intézmény részére az intézményt fenntartó egyház, vagy annak illetékes szervezeti egysége által biztosított készfizető kezességvállalás.**

12.6.2./ A 12.6.1./ cikkely a)-g) pontjaiban felsorolt biztosítékok közül a Főkedvezményezett, ill. a Támogatásban részesülő partner **szabadon választhat; azok a szükséges mértékig egymással kiegészíthetők, kombinálhatóak.**

**12.6.3./ Biztosíték nyújtására nem kötelesek:**

- **a központi költségvetési szervek,**
- **az egyházak és intézményeik,** ha a támogatás az egyház (egyházi intézmény) olyan közfeladat-ellátásával kapcsolatos, amelyre tekintettel normatív költségvetési támogatásra jogosult,
- **az alapítványok és intézményeik, közalapítványok és intézményeik, közhasznú társaságok, köztisztviselők, társadalmi szervezetek,** valamint
- **a helyi önkormányzatok, helyi kisebbségi önkormányzatok, önkormányzatok társulásai és ezek költségvetési szervei,** amennyiben a támogatást teljes egészében **önként vállalt helyi közügy megoldására vagy kötelező feladataik elvégzésére** használják fel. Nem kötelesek továbbá biztosítékot szolgáltatni, amennyiben a fejlesztés tárgya, vagy a **fejlesztés eredményeként létrejövő vagyontárgy törzsvagyon, vagy törzsvagyonná válik.**

Amennyiben Főkedvezményezett és a Támogatásban részesülő partner az előzők alapján nem mentesül a biztosíték felajánlása alól, de a Főkedvezményezettre, ill. a Támogatásban részesülő partnerre **együttesen jutó támogatási összeg nem haladja meg az 5 millió forintot, úgy a Főkedvezményezettnek, illetve a Támogatásban részesülő partnernek nem kell biztosítékot nyújtania.**

**12.7. Biztosíték nyújtására vonatkozó szabályok**

12.7.1./ Amennyiben Főkedvezményezett ill. a Támogatásban részesülő partner nem mentesül a biztosíték nyújtása alól, úgy a támogatási összeg és járulékanak erejéig kell a Szerződés 12.6.1./ cikkelyének a)-g) pontjaiban meghatározottak közül legalább egy biztosítékot nyújtania. A Főkedvezményezett, ill. a Támogatásban részesülő partner által nyújtandó biztosíték összege <...> Ft, azaz <...> forint, melyet a szerződés <...> cikkelyében foglaltaknak megfelelően kíván nyújtani.

**Ez a cikkely jelen szerződés esetében nem releváns.**

12.7.2./ **A felajánlott biztosítéko(ka)t az utánkövetési időszak végéig kell fenntartani.**

12.7.3./ A Főkedvezményezett és a Támogatásban részesülő partner által nyújtott biztosíték(ok) dokumentumait előlegfizetés esetén az Előlegfizetési kérelemmel együtt kell a Közreműködő Szervezet részére eljuttatni.

**13. TÁJÉKOZTATÁS ÉS NYILVÁNOSSÁG**

13.1./ **A Szerződő Hatóság nyilvánosságra hozza a Főkedvezményezett és a Támogatásban részesülő partner, illetve partnerei nevét, a Projekt tárgyát és helyszínét, a támogatás összegét és arányát.**

13.2./ A Főkedvezményezett, és a Támogatásban részesülő partner a **projekt teljes megvalósítása során köteles a tájékoztatással és nyilvánossággal kapcsolatos eszközök és tevékenységek biztosításáról gondoskodni,** a 1159/2000. EK Rendelet valamint az Arculati Útmutató iránymutatásai szerint.

A tájékoztatással és nyilvánossággal kapcsolatos eszközök alkalmazására az alábbi részletes szabályok vonatkoznak. Az **Arculati Útmutató** az eszközök helyes használatához nyújt segítséget, mely elektronikusan letölthető a [www.nfh.hu](http://www.nfh.hu) illetve személyesen átvehető a Közreműködő Szervezetek irodáiban.

A vállalkozások beruházásainak támogatása, a helyi potenciál fejlesztése és minden egyéb, az Európai Unió és a magyar állam támogatásában részesülő projekt esetében

- **a résztvevőket tájékoztatni kell arról, hogy az Európai Unió és a magyar állam által támogatott projektben vesznek részt.**
- **a beruházás megvalósításának mérföldköveihez kapcsolódó rendezvényekre a Támogató képviselőjét meg kell hívni.**

13.3./ A tájékoztatással és nyilvánossággal kapcsolatos eszközök alkalmazására az alábbi részletes szabályok vonatkoznak.

#### a) *Hirdetőtábla*

**Infrastrukturális beruházások esetében, amennyiben a projekt összköltsége meghaladja az 500 millió forintot, a projekt helyszínén hirdetőtáblát kell felállítani.** A hirdetőtáblán az Európai Unió és a magyar állam támogatásának, a támogatás pontos összegének, valamint az EU által biztosított támogatás arányának feltüntetésére helyet kell biztosítani az Arculati Útmutató iránymutatása alapján. A hirdetőtábla méretének összhangban kell lennie a beruházás nagyságával.

Az Európai Unió és a magyar állam támogatásának feltüntetésére biztosított hirdetőtábla-résznek a következő kritériumoknak kell megfelelnie:

- tartalmaznia kell a közösségi és a hazai emblémát és a következő szöveget: „A projekt az EU társfinanszírozásával, az Európa Terv keretében valósul meg”;
- az emblémáknak a szabványoknak megfelelően kell szerepelniük;
- az Európai Unió támogatásának feltüntetésére használt betűknek legalább ugyanolyan méretűeknek kell lenniük, mint amelyeket a magyar állam támogatásának feltüntetésére használnak, de a betűstílus lehet eltérő;
- fel lehet tüntetni, hogy melyik közösségi alapból illetve hazai előirányzatból származik a támogatás;
- az Európai Unió támogatásának feltüntetésére biztosított hirdetőtábla-résznek a hirdetőtábla teljes felületének legalább 25%-át kell elfoglalnia.

**A hirdetőtáblát legkésőbb hat hónappal a tevékenység elvégzését követően kell eltávolítani és helyére emlékeztető táblát helyezni.**

#### b) *Emlékeztető tábla*

A nagyközönség számára hozzáférhető helyen (kongresszusi központok, repülőterek, állomások, stb.) **maradandó emlékeztető táblát kell elhelyezni, amely hivatkozik a támogatott projektekre.** A táblának az emblémák mellett utalniuk kell az Európai Unió és a magyar állam támogatására, és esetleg az érintett alpra illetve előirányzatra is, a támogatás pontos összegének, valamint az EU által biztosított támogatás arányának megjelölésével, az Arculati Útmutató iránymutatása szerint.

A magánszektor épületeiben végzett fizikai beruházások esetében az emlékeztető táblákat egy évre kell elhelyezni.

Amennyiben a Főkezdvezményezett, vagy a Támogatásban részesülő partner úgy határoz, hogy hirdető- vagy emlékeztető táblát állít fel, tájékoztatókat tesz közzé vagy egyéb tájékoztatási eszközökhöz folyamodik olyan projektekre vonatkozóan, amelyek összköltsége nem haladja meg az 500 millió forintot, az Európai Unió és a magyar állam támogatását ekkor is fel kell tüntetni az Arculati Útmutató iránymutatása szerint.

**c) Plakátok**

Annak érdekében, hogy megtörténjen a résztvevők és a társadalom tájékoztatása az Európai Unió és a magyar állam szerepéről a humán erőforrás fejlesztésben, a szakképzésben és a foglalkoztatásban, a vállalkozás-fejlesztésben és a vidékfejlesztésben, az ilyen projektek megvalósítóinak vagy Főkedvezményezettjeinek, Támogatásban részesülő partnereinek épületein plakátokat kell elhelyezni. A plakátokon utalni kell az Európai Unió és a magyar állam támogatására, és esetleg az érintett alapra illetve előirányzatra is, az Arculati Útmutató iránymutatása szerint.

**d) Információs és kommunikációs anyagok**

**A támogatásokra vonatkozó kiadványoknak (pl. füzetek, prospektusok, hírlevelek) egyértelmű jelzést kell tartalmazniuk címdoldalukon az Arculati Útmutatóban található logocsoport megjelenítés szerint, az Európai Unió és a magyar állam részvételére, és esetleg az érintett alapra illetve előirányzatra is. A kiadványoknak meg kell nevezniük az érintettek tájékoztatásáért felelős szervezetet, valamint a támogatás lebonyolítására kijelölt irányító hatóságot.**

**Az elektronikus úton közzétett anyagokra (honlap, adatbázis potenciális támogatásban részesülő partnerek számára) illetve az audio-vizuális anyagokra hasonlóképpen a fenti elveket kell alkalmazni.** A Strukturális Alapokra vonatkozó honlapoknak

- fel kell tüntetniük az Európai Unió támogatását, és esetleg az érintett alap megjelölését is, legalább a nyitó oldalon;
- tartalmazniuk kell egy linket az Európai Bizottság egyéb, a Strukturális Alapokra vonatkozó honlapjaira.

**e) Tájékoztató rendezvények**

A támogatásokra vonatkozó tájékoztató rendezvények (pl. konferenciák, szemináriumok, kiállítások és vásárok) bonyolítása esetén, az Arculati Útmutatóban található logocsoport megjelenítés szerint kell biztosítani az Európai Unió részvételét az **európai zászló elhelyezésével és az emblémának a dokumentumokon való szerepeltetésével.**

- 13.4./ **A Főkedvezményezettnek a Közreműködő Szervezet felé a Projekt eseményeivel, rendezvényeivel kapcsolatban általános tájékoztatási kötelezettsége van.**

**14. A SZERZŐDÉS MÓDOSÍTÁSA**

- 14.1./ **A Szerződés bármiféle módosítása, beleértve az ahhoz csatolt mellékleteket is, – különös tekintettel a partnerség tagjának megváltozására –, csak írásos formában, valamennyi szerződést kötő fél aláírásával történhet.** A Főkedvezményezettnek a szerződésmódosítást a **megfelelő indoklással ellátva** kell előterjesztenie. Szerződésmódosítást a Támogatásban részesülő partner nem terjeszthet elő.
- 14.2./ A módosítási kérelmet a Főkedvezményezett köteles **a Közreműködő Szervezethez 30 naptári nappal azelőtt benyújtani, amikor a módosításnak a szándék szerint hatályba kell lépnie.** A módosítási kérelem késedelmes benyújtása esetén, a Főkedvezményezett egyidejűleg köteles igazolni, hogy a késedelem bekövetkezte neki, vagy a Támogatásban részesülő partnernek, illetve egyéb partnereinek fel nem róható.
- 14.3./ Amennyiben a módosítás iránti kérelem hiányosan került benyújtásra, a **Közreműködő Szervezet határidő kifizetésével hiánypótlást írhat elő.** A hiánypótlásra rendelkezésre álló idő a hiánypótlásra felszólító tértivevényes levél kézhez vételének napjától számított 15. nap. A módosítási kérelem ismételt hiányos benyújtása a módosítási kérelem elutasítását és szerződésszegést eredményez.

- 14.4./ **A Főkezdvezményezett Módosítási kérelmet legkésőbb a Projekt befejezésének napját megelőző 90 naptári nappal, a 12 hónapot meg nem haladó időtartamú projektek esetében különösen méltányolható és indokolt esetben, a Projekt befejezésének napját megelőző 30 naptári nappal nyújthat be.**
- 14.5./ **A szerződés módosítási kérelem beérkezését követően a támogatási összeg folyósítása a kérelem elbírálásáig felfüggesztésre kerülhet.** A Szerződő Hatóságot és a Közreműködő Szervezetet a felfüggesztés elrendeléséből eredően kártérítési, kártalanítási, vagy késedelmi kamatfizetési kötelezettség nem terheli.
- 14.6./ **A Szerződés nem változtatható, módosítható, kiegészíthető, vagy értelmezhető oly módon, hogy a kiegészítés eredményeképpen a támogatás odaítélése vitathatóvá váljon, illetve a pályázók egyenlő elbírálásának elve sérüljön.**
- 14.7./ **A szerződés módosítása nem lehet visszamenőleges hatályú, a változás – így a Projekt fizikai kivitelezésében történő módosulás is – csak a szerződés-módosítás aláírását követően kezdődhet meg.**
- 14.8./ **A Főkezdvezményezett csak olyan indokkal kezdeményezhet szerződésmódosítást, amely a támogatás megítélésének körülményeit utólag nem változtatja meg.** Amennyiben a módosítás szükségessége a Főkezdvezményezettnek, a Támogatásban részesülő partnernek, vagy a partnereknek felróható, úgy az eset összes körülményeit – így különösen a Projekt gazdaságos megvalósíthatóságát – mérlegelve a Szerződő Hatóság jogosult választani a szerződésmódosítás és szerződészegés esetén alkalmazható jogkövetkezmények között.
- 14.9./ A Főkezdvezményezett, vagy a Támogatásban részesülő partner személyének megváltozását jelenti annak más jogi formába történő átalakulása, vagy jogutóddal történő megszűnése, egyesülése, szétválása.
- 14.10./ Ha a módosítás nem érinti a Projekt alapvető célkitűzését, és a pénzügyi következmény **ugyanazon költségvetési fősoron belül történő átcsoportosításra korlátozódik**, és a költségvetési sorok között történő olyan átvezetésre, amely **a támogatható költségek adott sorában eredetileg feltüntetett összeg 10%-nál kisebb arányát érintő változtatást tartalmaz**, a Főkezdvezményezett (Támogatásban részesülő partnert érintő esetben, annak hozzájárulásával) **saját hatáskörében élhet a módosítással, de köteles a Közreműködő Szervezetet egyidejűleg írásban tájékoztatni. (A 10 %- a változtatásokra költségvetési fősoronként külön-külön és kérelmenként összesítve is vizsgálendő).** Ez a módszer nem alkalmazható az olyan tételek módosítására, amelyek az adminisztratív költségekre vonatkoznak, illetve azokra a sorokra, ahol a pályázati útmutató korlátot határozott meg, ott csak a korlátok betartásának figyelembe vételével történhet módosítás. Az írásbeli értesítés mintáját az **10. sz. melléklet** tartalmazza.
- 14.11./ Amennyiben a szerződésmódosítást a **Szerződő Hatóság vagy a Közreműködő Szervezet kezdeményezi**, a szerződéstervezetet megküldi a Főkezdvezményezettnek. **Amennyiben a szerződésmódosításra az intézményrendszer, jogszabályváltozás, vagy a program környezetének megváltozása miatt kerül sor, a Főkezdvezményezett köteles a szerződésmódosítást jóváhagyólag aláírni.**
- 14.12./ A Közreműködő Szervezet fenntartja a jogot, hogy a Főkezdvezményezett szerződés módosítási kérelmét **saját belátása szerint elutasítsa.**
- 14.13./ A Főkezdvezményezett által aláírt, jóváhagyott, beterjesztett szerződés-módosítás a Támogatásban részesülő partnerek és a partnerek által aláírtak, jóváhagyottak, illetve beterjesztettnek tekintendő.

## 15. BEJELENTÉSI KÖTELEZETTSÉG

- 15.1./ A Főkezdvezményezett **köteles haladéktalanul tájékoztatni – írásban is –** Közreműködő Szervezetet, amennyiben a **Projekt megvalósítása bármely okból**
- **meghiúsul, vagy meghiúsulásának lehetősége felmerül;**
  - **tartós akadályba ütközik;**
  - **a szerződésben foglalt ütemezéshez képest késedelmet szenved;**
  - **szerződésben foglalt ütemezéshez képest késedelem lehetősége komolyan felmerül.**
- 15.2./ A Főkezdvezményezett évente, az Utánkövetési időszak végéig köteles a Közreműködő Szervezet rendelkezésére bocsátani saját, és a Támogatásban részesülő partnerek **éves beszámolóját annak elfogadásától számított 15 munkanapon belül.**
- 15.3./ **A Kapcsolattartó személyének, és/vagy adatainak megváltozását a Főkezdvezményezett köteles a Közreműködő Szervezet számára előzetesen, indoklással bejelenteni.**
- 15.4./ Főkezdvezményezettnek és a Támogatásban részesülő partnereknek **az adataikban bekövetkezett minden változásról**, a címváltozásokról, valamint a jelen szerződésben feltüntetett bármely, a Közreműködő Szervezet előzetes hozzájárulását nem igénylő adatában bekövetkezett változásról, **a változást követő 5 munkanapon belül bejelentést kell küldeni.** A Főkezdvezményezett és a Támogatásban részesülő partner bankszámlájával kapcsolatos változások tekintetében a 12.2.4./ cikkely rendelkezéseit kell alkalmazni.
- 15.5./ **A könyvvizsgáló megváltoztatásának igényét a Főkezdvezményezett 30 naptári nappal a változást megelőzően köteles a Közreműködő Szervezetnek bejelenteni.** Közbeszerzési értékhatár alatti megbízás esetén a Közreműködő Szervezet fenntartja magának a jogot, hogy a könyvvizsgáló személyét visszautasítsa, ha a javasolt könyvvizsgáló függetlenségével vagy szakmai színvonalával kapcsolatosan kétség merül fel.
- 15.6./ **A Közreműködő Szervezet fenntartja magának a jogot, hogy előírja a könyvvizsgáló leváltását,** ha a Szerződés megkötésekor nem ismert tények alapján a függetlensége nem áll fenn vagy munkáját bizonyítottan nem megfelelő szakmai színvonalon látja el.
- 15.7./ A Főkezdvezményezett **köteles bejelenteni**, ha ellene, vagy a Támogatásban részesülő partner, illetve Közreműködő Partnerek ellen **csőd-, végelszámolási, vagy felszámolási eljárás indult, illetve ha neki, vagy a Támogatásban részesülő partnernek 60 naptári nappal régebbi köztartozása áll fenn.**
- 15.8./ A Főkezdvezményezett a saját, vagy a Támogatásban részesülő partner **adólevonási jogosultságában bekövetkezett változást a Támogatási szerződés módosítása végett, a változást követő legfeljebb 30 naptári napon belül köteles a Közreműködő Szervezetnek írásban bejelenteni.** A támogatásban – a változás bejelentéséig – igénybe vett áfa összeget a Támogatási szerződés módosításakor rögzített módon a Főkezdvezményezett, illetve a Támogatásban részesülő partner köteles visszafizetni.
- 15.9./ Amennyiben a Főkezdvezményezett elmulasztja bejelenteni saját, vagy a Támogatásban részesülő partner, illetve Közreműködő Partnerei jelen szerződésben, illetve a Partner-ségi megállapodásban feltüntetett adatainak változását, illetve más **bejelentési kötelezettségének nem tesz eleget, vagy a Főkezdvezményezett, a Támogatásban részesülő partner vagy partnerei a megadott címen nem elérhetők, az szerződésszegésnek minősül.**

## 16. A TÁMOGATÁS FOLYÓSÍTÁSÁNAK FELFÜGGESZTÉSE

- 16.1./ **A Közreműködő Szervezet jogosult a támogatás folyósításának legfeljebb 180 naptári napig tartó felfüggesztésére, ha a Főkedvezményezett, vagy Támogatásban részesülő partner nem tesz eleget a jelen szerződésben, vagy a vonatkozó jogszabályokban meghatározott kötelezettségeinek.** Amennyiben a Főkedvezményezett, vagy a Támogatásban részesülő partner a szerződés-, illetve jogszabályellenes állapotot a Közreműködő Szervezet Főkedvezményezetthez intézett felhívására a felhívásban megadott határidőn belül nem szünteti meg, az szerződésszegésnek minősül. E körben, a Főkedvezményezett és a Támogatásban részesülő partner köteles, különösen, a Projekt (rész)eredményeinek, illetve a Projekttel érintett vagyontárgyak állagmegóvásáról, őrzéséről saját költségén gondoskodni. Ugyancsak a Főkedvezményezettet és a Támogatásban részesülő partnert terhelik a felfüggesztéssel együtt járó többletköltségek (pl. levonulás) költségei is.
- 16.2./ Abban az esetben, ha a Támogatás hatósági engedélyhez kötött tevékenységgel kapcsolatos **jogerős hatósági engedélyek beszerzéséig a támogatás folyósítását fel kell függeszteni.**
- 16.3./ Amennyiben a Főkedvezményezett, vagy a Támogatásban részesülő partner lejárt esedékességű, **60 naptári napon túl meg nem fizetett köztartozással rendelkezik, vagy halmoz fel, a támogatás folyósítását- a köztartozás megfizetéséig - fel kell függeszteni.**
- 16.4./ **A felfüggesztés, a Főkedvezményezettnek, és a Támogatásban részesülő partnernek a szerződésben vállalt kötelezettségeinek teljesítését nem érinti.** A Szerződő Hatóságot és a Közreműködő Szervezetet a felfüggesztés elrendeléséből eredően kártérítési, kártalanítási, vagy késedelmi kamatfizetési kötelezettség, függetlenül az elrendelt vizsgálat vagy más eljárás eredményétől, nem terheli.
- 16.5./ Amennyiben a Főkedvezményezett, vagy a Támogatásban részesülő partner egy másik, valamely közösségi alpból vagy hazai központi költségvetési előirányzatból támogatott projektjére vonatkozóan szabálytalanság vagy csalás gyanúja miatt vizsgálat indul, a jelen Projektre teljesítendő kifizetések a másik projekttel összefüggésben szükséges intézkedéseknek a megfelelő testület által történő végrehajtásáig felfüggeszthetők. A vizsgálat eredményétől függetlenül, a Szerződő Hatóságot és a Közreműködő Szervezetet a felfüggesztés elrendeléséből eredően kártérítési, kártalanítási, vagy késedelmi kamatfizetési kötelezettség nem terheli. A felfüggesztés a Főkedvezményezettnek, és a Támogatásban részesülő partnernek a szerződésben vállalt kötelezettségeinek teljesítését nem érinti.

## 17. A SZERZŐDÉS HATÁLYA, MEGSZÚNÉSE

- 17.1./ Jelen szerződés annak valamennyi fél által történő aláírásával érvényesen létrejön, és hatályba lép.
- 17.2./ **Jelen szerződés megszűnik, ha azt valamennyi fél szabályszerűen teljesíti,** és az 1260/1999. EK Tanácsi Rendelet 38.6 cikke értelmében a Projekt ellenőrzése és monitoringja, az operatív program záregyenlegének az Európai Bizottság által történő kifizetését követő három év eltelt. (Az operatív program záró-egyenlegének kifizetésére várhatóan 2010-ben kerül sor, így a szerződés várhatóan 2013. december 31-én szűnik meg.) Ezen esemény bekövetkeztéről a Szerződő Hatóság értesíti a Főkedvezményezettet.



- 17.3./ Szerződő felek megállapodnak abban, hogy jelen szerződés a teljesítést megelőzően csak vis-maior, ellehetetlenülés, a Szerződő Hatóság, vagy a Főkedvezményezett általi, a jelen Szerződésben meghatározott esetekben és módon történő elállása, vagy a bíróság határozata alapján szűnik meg.
- 17.4./ Amennyiben vis-maior, (illetve egyik félnek sem felróható lehetetlenülés) bekövetkezése miatt a Projekt csak szerződés módosításával megvalósítható, a Főkedvezményezettnek kezdeményeznie kell a Közreműködő Szervezettel jelen szerződés módosítását.
- 17.5./ **A Közreműködő Szervezet elállhat a szerződéstől, ha a Szerződő Hatóság a támogatást visszavonja, különösen az alábbi esetekben:**
- a) ha a Főkedvezményezett vagy a Támogatásban részesülő partner által a pályázatában, a Közreműködő Szervezettel folytatott levelezése során vagy a kifizetések igénylése során szolgáltatott **bármely információ, vagy adat valótlanak vagy hiányosnak bizonyul, vagy egyébként csalárd módon jár el;**
  - b) ha a Főkedvezményezett, vagy a Támogatásban részesülő partner **érdekkörében bekövetkezett változás folytán a továbbiakban nem felel meg a pályázati feltételeknek;**
  - c) ha a **Projekt jellegében, léptékében, időzítésében vagy megvalósításában jelentős változás következik be,** amelynek eredményeként a Projekt már nem felel meg a pályázatban, illetve a későbbiekben elfogadott módosításokban leírtaknak, vagy célnak, és a 14. fejezet szerinti módosításra nincs lehetőség;
  - d) ha a Főkedvezményezett vagy a Támogatásban részesülő partnernek felróható okból a **jelen szerződésbe foglalt kötelezettségeik teljesítése előreláthatólag nem lehetséges vagy jelentős késedelmet szenved;**
  - e) ha a Projekt megvalósításában elért **előrehaladás nem kielégítő;**
  - f) ha a szerződésben rögzített időbeli ütemezés első határidejétől számított **három hónapon belül, a szerződés teljesítése a Főkedvezményezettnek, vagy a Támogatásban részesülő partnernek felróható okból nem kezdődik meg,** illetve a Főkedvezményezett, illetve a Támogatásban részesülő partner a támogatás igénybevételét nem kezdeményezi, és késedelmét ezen idő alatt írásban sem menti ki;
  - g) ha a **költségek és a számszerűsített célok elmaradnak a tervezett ütemezéstől;**
  - h) ha a **Projekt jelentős változáson megy keresztül,** a támogatás a pályázatban meghatározottaktól eltérő célokra kerül felhasználásra;
  - i) ha a Projekt során **beszerzett eszközök tulajdonjoga megváltozik;**
  - j) ha a Főkedvezményezett, vagy a Támogatásban részesülő partner **nem tartja be a közbeszerzésre vonatkozó szabályokat, illetve nem biztosítja a tisztességes, nyílt eljárások, és a versenyztetés alapelveinek érvényesülését;**
  - k) ha a Főkedvezményezett, vagy a Támogatásban részesülő partner **nem tesz eleget a szerződésben előírt ellenőrzés tűrési, információszolgáltatási és egyéb együttműködési kötelezettségeinek,** különös tekintettel a 8. fejezetben meghatározott kötelezettségeire, a 8.1.6./ pontban meghatározott időpontig;
  - l) amennyiben a **Projekt megghiúsulását vagy tartós akadályoztatását előidéző körülmény a Főkedvezményezettnek, vagy a Támogatásban részesülő partnernek felróható okból következett be;**
  - m) ha a Főkedvezményezett, vagy a Támogatásban részesülő partner a **Pályázat során tett bármely nyilatkozatát visszavonja;**
  - n) ha a Főkedvezményezett, vagy a Támogatásban részesülő partner **bármely jelentéstételi kötelezettségének, az ott meghatározott időben nem tesz eleget;**
  - o) amennyiben a Projekt megvalósítása a Főkedvezményezettnek, vagy a Támogatásban részesülő partnernek fel nem róható okból megghiúsul vagy tartós akadályba ütközik, és jelentési kötelezettsége teljesítése mellett az igénybe nem vett támogatásról önkéntesen nem mond le;
  - p) ha a Főkedvezményezett, vagy a Támogatásban részesülő partner elhatározza **végelszámolással vagy más módon történő jogutód nélküli megszűnését;**

- q) ha a Főkedvezményezett, vagy a Támogatásban részesülő partner nem teljesíti a szerződésben vállalt bármely további kötelezettségét;
- r) ha a Főkedvezményezett, vagy a Támogatásban részesülő partner ellen a Céglönyben közzétett módon **csőd-, felszámolási, végelszámolási, hivatalból törlési, vagyonrendezési eljárás indult, vagy végrehajtási, adósságrendezési eljárás van folyamatban;**
- s) **ha a tulajdonosi szerkezet változását követően, a Főkedvezményezett vagy a Támogatásban részesülő partner már nem felel meg a pályázati kiírásban meghatározott feltételeknek,** illetve, ha a tulajdonosi szerkezet változása folytán az eredetileg a közbeszerzési törvény hatálya alá nem tartozó beszerzést, a Főkedvezményezettnek, vagy a Támogatásban részesülő partnernek közbeszerzés útján kellene beszereznie;
- t) a Támogatásban (akárcsak részben) részesült **beruházás, vagyontárgy, szellemi alkotás elidegenítése esetén;**
- u) amennyiben a hatósági engedélyeket a szerződés hatálya alatt visszavonják;
- v) a 217/1998 (XII. 30.) Kormányrendelet 87.§ (4) bekezdésében foglalt esetekben.

17.6./ **A Főkedvezményezett elállhat a szerződéstől, amennyiben annak teljesítésére, a szerződéskötést követően, neki, vagy a Támogatásban részesülő partnernek fel nem róható okból beállott körülmény folytán nem képes. Ilyen esetben, köteles a Támogatás felvett összegét, a jegybanki alapkamattal növelt összeggel, az elállást követő 5 munkanapon belül visszafizetni.** Az 5 munkanapon túl indított visszafizetés késedelemnek számít. Amennyiben a Főkedvezményezett a visszafizetéssel késedelembe esik, abban az esetben a késedelem napjától számítottan a jegybanki alapkamattal növelt visszafizetendő Támogatás felvett összegét naponta az egy késedelmes napra számított kétszeres jegybanki alapkamattal növelt összeggel halmozottan és növelten köteles visszafizetni.

## 18. SZERZŐDÉSSZEGÉS

- 18.1./ **Ha a felek bármelyike, neki felróható okból nem teljesíti a szerződésben vállalt kötelezettségét, akkor szerződésszegést követ el,** melynek következtében a másik fél, a szerződésben meghatározott módon, ennek hiányában, a teljesítésre történő írásbeli felhívásban meghatározott határidő eredménytelen elteltét követően jogosult a szerződéstől elállni.
- 18.2./ **A támogatások jogszabálysértő vagy nem rendeltetésszerű felhasználása esetén a felhasználót visszafizetési kötelezettség terheli.** (1992. évi XXXVIII. Törvény az Államháztartásról 13/A § (1)és (2) bek. A rendeltetés- és céllellenesen felhasznált összegek adók módjára behajtandók. (13/A § (8) bek.) Ha a pályázat útján elnyert központi költségvetési támogatást a jogosult államigazgatási eljárásban követeli vissza és a követelést a kötelezett határidőn belül nem teljesíti, a követelés köztartozásnak minősül, melyet az APEH megkeresésre adók módjára hajt be. (13/A § (9) bek.) Ha a visszafizetés elrendelésére az EU Bizottság határozata alapján kerül sor, a visszafizetendő támogatás adók módjára behajtandó köztartozásnak minősül. (85/2004. (IV.19.) Kormányrendelet az Európai Közösséget létrehozó létre hozó Szerződés 87. cikkének(1) bekezdése szerinti állami támogatásokkal kapcsolatos eljárásról és a regionális támogatási térképről).
- 18.3./ Ha a Főkedvezményezett, vagy a Támogatásban részesülő partner neki felróható okból nem teljesíti a szerződésben vállalt kötelezettségeit (ld. 17.6./), az igénybe vett támogatás (természetben juttatott telephely – telek vagy telek és épület – esetén a területre kijelölt igazságügyi ingatlanszakértő által megállapított forgalmi érték) egészét az elálláskor érvényes jegybanki alapkamat kétszeresével növelt összeggel köteles 5 munkanapon belül visszafizetni.

- 18.4./ **A Főkedvezményezett és a Támogatásban részesülő partner szerződészegése esete tudomásul veszi, hogy legfeljebb 5 évre kizárható a Községi Támogatási Keretterv által biztosított pályázati lehetőségekből, ha az alábbiakban meghatározott feltételekből legalább egy bekövetkezik:**
- a szerződésben rögzített kötelezettség teljesítése egyáltalán nem vagy csak részben – számszerűen megállapított kötelezettségek esetén 75%-ot (telephely vásárlására adott közvetlen támogatás esetén 66%-ot) el nem érő arányban – valósul meg;
  - a Főkedvezményezett vagy a Támogatásban részesülő partner az elfogadott céltól eltérő feladatot valósít meg;
  - a Főkedvezményezett bármely bejelentési kötelezettségének az ott előírt határidőig nem tett eleget.
- 18.5./ Amennyiben a Főkedvezményezett, vagy a Támogatásban részesülő partner a szerződésben vállalt kötelezettségeit nem vagy csak részben teljesíti, a szerződéskötő hatóság jogosult az Államháztartás működési rendjéről szóló 217/1998. (XII. 30.) Korm. rendelet 88. §-a szerint eljárni.

## 19. IRÁNYADÓ JOG, BÍRÓSÁG

- 19.1./ **Jelen szerződés magyar nyelven íródott, az irányadó jog a magyar jog.**
- 19.2./ A jelen szerződéssel nem rendezett kérdések esetén, az alábbi jogszabályok az irányadók:
- A Magyar Köztársaság Polgári törvénykönyvről szóló 1959. évi IV. törvény, a számvitelről szóló 2000. évi C. tv., a területfejlesztésről és a területrendezésről szóló 1996. évi XXI. tv., az épített környezet átalakításáról és védelméről szóló 1997. évi LXXVIII. tv., a kulturális örökség védelméről szóló 2001. évi LXIV. tv.; A vállalkozásoknak nyújtott állami támogatások előzetes bejelentési kötelezettségéről és annak az Európai Megállapodással való összhangjának vizsgálatáról szóló 76/1999. (V.26.) Korm. rendelet, Az államháztartásról szóló 1992. évi XXXVIII. tv., Az államháztartás működési rendjéről szóló 217/1998. (XII. 30.) Kormányrendelet; A Közbeszerzésekről szóló 2003. évi CXXIX. törvény; az 54/2005. (III. 26.) Korm. rendelet a Nemzeti Fejlesztési Terv operatív programjai és az EQUAL Községi Kezdeményezés Program esetében alkalmazandó biztosítékokkal kapcsolatos szabályokról; az 55/2005. (III. 26.) Korm. rendelet a jogszabálysértő, nem rendeltetésszerű vagy szerződésellenes módon felhasznált európai uniós forrásokból származó és a kapcsolódó állami támogatások behajtásának eljárási rendjéről.
- 19.3./ A jelen szerződéssel kapcsolatban felmerülő esetleges jogviták rendezésére a szerződő felek – értékhatártól függően – a Pesti Központi Kerületi Bíróság, vagy a Fővárosi Bíróság illetékességét kötik ki.

## 20. EGYÉB RENDELKEZÉSEK

- 20.1./ Főkedvezményezett és a Partner kijelentik, hogy **valamennyi, a jelen szerződés tekintetében általános szerződési feltételnek minősülő kikötés tartalmát megismerték, és azt a jelen szerződés aláírásával, mint kifejezett nyilatkozattal elfogadják.**
- 20.2./ A Főkedvezményezett és a Támogatásban részesülő partner képviselőjében aláíró személy(ek) kijelenti(k) és cégkivonatukkal, valamint aláírási címpéldányaikkal igazolja(k), hogy társasági dokumentumaik, valamint az Adatlapban, ill. a jelen szerződés bevezető részében feltüntetettek szerint jogosult(ak) a Főkedvezményezett és a Támogatásban részesülő partner a képviselőjére (és cégjegyzésére), továbbá ennek alapján

jelen támogatási szerződés megkötésére és aláírására. Aláíró képviselő(k) kijelenti(k) továbbá, hogy a testületi szervei(k) részéről a jelen szerződés megkötéséhez szükséges felhatalmazásokkal rendelkezik(nek), tulajdonosai(k) jelen jogügyletet jóváhagyták és harmadik személyeknek semminemű olyan jogosultsága nincs, mely a Főkedvezményezett és a Támogatásban részesülő partner részéről megakadályozná vagy bármiben korlátozná a jelen szerződés megkötését és az abban foglalt kötelezettségek maradéktalan teljesítését.

20.3./ Jelen szerződés elválaszthatatlan részét képezik az alábbi mellékletek:

**Mellékletek:**

1. Pályázati kiírás és a pályázat
2. Pályázati formanyomtatvány és költségvetés (F\_01) (pályázat része)
3. Partnerségi megállapodás (F\_02) (pályázat része)(Jelen szerződés esetében nem releváns)
4. Biztosíték minták: bankgarancia (F\_08) / biztosítási szerződés alapján kiállított készfizető kezességvállalást tartalmazó kötelezvény / készfizető kezes nyilatkozata (Jelen szerződés esetében nem releváns)
5. Jelzálószerződés-minta (Jelen szerződés esetében nem releváns)
6. Felhatalmazó levél azonnali beszedési megbízásra, inkasszóra (F\_06)
7. Könyvvizsgálói igazolás minta (F\_09)
8. Adatlap támogatási döntésről (F\_11) (pályázat része)
9. Projektdokumentáció tartalma
10. Egyszerű módosítást bejelentő formalevél minta (F\_13)
11. Támogatás igénylési csomag
12. Jelentésminták: Előrehaladási-, záró-, utánkövetési jelentések (Excel táblázatok)
13. Nyilatkozatok

Felek jelen 31 oldalas szerződést elolvasás és értelmezés után, mint szerződéses akaratukkal mindenben megegyezőt 4 eredeti példányban, jóváhagyólag aláírják. Egy eredeti példány a Főkedvezményezett, egy eredeti példány a Szerződő Hatóságot, két eredeti példány pedig a Közreműködő Szervezetet illet. A szerződéshez csatolt 13 db melléklet a szerződés elválaszthatatlan részét képezi.

Vitás kérdésekben, a mellékletekben fennálló ellentmondások esetében a támogatási szerződés törzsszövege az irányadó.

.....  
xy  
Polgármester

.....  
Csanádi Ágnes  
Vezérigazgató

VÁTI Kht.  
Közreműködő Szervezet

.....  
xy  
Jegyző

P. H.  
Dátum:

xxxx Önkormányzata  
Főkedvezményezett

P. H.  
Dátum:

## 12 sz. melléklet: Tájékoztató a kedvezményezettek részére a 2.2. Városi területek rehabilitációja intézkedéshez kapcsolódó (1/2004/ROP 2.2.) pénzügyi lebonyolításáról

### Tájékoztató a Kedvezményezettek részére

#### a 2.2. Városi területek rehabilitációja intézkedéshez kapcsolódó

#### (1/2004/ROP 2.2.) pénzügyi lebonyolításról

### I. Általános tudnivalók

#### Az elszámolható költségekre vonatkozó általános feltételek

A program keretében csak olyan költségek számolhatóak el, amelyek megfelelnek a következő feltételeknek:

- A kedvezményezetteknél valóban felmerült költségek, és teljesülésük az eredeti számlákkal, okmányokkal igazolhatóak.
- A támogatási szerződésben rögzített megvalósítási időszakban merültek fel az alábbiakat figyelembe véve:
- Támogatásban részesülő projektek esetén elszámolhatóak
  - A megvalósítási időszak kezdete a támogatási szerződés aláírását követő nap, ugyanakkor a korábban megindult közbeszerzési eljárással, illetve az előkészítő tanulmányokkal kapcsolatos költségek,
  - A 2004. január 1-je után felmerülő projekt előkészítési – a pályázat benyújtásához előírt dokumentációk elkészítéséhez kapcsolódó – költségek (a pályázatok megírása nem tartozik az elszámolható költségek közé), valamint
  - A pályázat befogadását – vagyis miután a Regionális Fejlesztési Ügynökség a formai és jogosultsági kritériumoknak való megfelelés alapján a pályázatot érkeztette és erről a pályázót értesítette – követően felmerülő, a közbeszerzési eljárások lefolytatásával kapcsolatos költségek.
- Közvetlenül kapcsolódnak a támogatott projekthez, és nélkülözhetetlenek annak előkészítéséhez, elindításához és/vagy végrehajtásához és a projekt elfogadott költségvetésében betervezésre kerültek.
- Szerepelnek a pályázati dokumentáció elszámolható költségek listáján, és nem szerepelnek a nem elszámolható költségek listáján.
- A költség számítás alapjául szolgáló egységárak nem haladják meg a piaci árat és a piaci ár független módon megállapítható és ellenőrizhető.
- A kedvezményezettnek a fizetési kérelem benyújtásakor nincs köztartozása (Magyar Államkincstár figyeli a köztartozásokat és a támogatáshalmozódásokat, amennyiben kiderül, hogy a kedvezményezettnek köztartozása van, fizetési kérelem nem fogadható be, ha a befogadást követően szerzünk tudomást arról, hogy köztartozása van, a kifizetés felfüggesztésre kerül, ezáltal hosszabbodik a kifizetés ideje).
- A költségek elszámolása mindig a hatályos vonatkozó jogszabályok alapján történhet.

#### Nem elszámolható költségek

Az elszámolható költségeken kívül semmilyen más költség nem érvényesíthető. A jelen pályázat keretében nem elszámolható költségek közül különösen felhívjuk a figyelmet az alábbi költségekre:

- Olyan alvállalkozói szerződésekkel kapcsolatban felmerült költségek, amelyek növelik a tevékenység végrehajtásának költségeit, de a hozzáadott érték nem arányos a költségekkel,

- Az olyan közvetítőkkel vagy tanácsadókkal kötött alvállalkozói szerződésekkel kapcsolatban felmerült költségek, amelyekkel kapcsolatban a szerződés a kifizetést a tevékenység összköltségének a százalékos arányában határozza meg, hacsak az ilyen költségeket a kedvezményezett nem igazolja a munka vagy a szolgáltatás valóságos értékére való hivatkozással,
- Fogyasztási cikkek, készletek és járművek beszerzése,
- Üzletrész- és részvényvásárlás,
- Lakó épületek építése, felújítása - kivéve kivételes esetekben a homlokzat felújítást -, átalakítása (funkció megváltoztatása nélkül), valamint a lakóépületek építéséhez kapcsolódó előkészítési munkák,
- A pályázatok megírásának költségei a felmerülés időpontjától függetlenül,
- Természetbeni hozzájárulások
- Gyártási eljárások, termékleírások készítése,
- Biztosítások költségeit,
- Banki és pénzügyi költségek, (bankszámla nyitás és vezetés költsége, banki műveletek költsége, stb.) kamat tartozás kiegyenlítése, hiteltüllépés költsége, egyéb pénzügyforgalmi költségek,
- Deviza átváltási jutalékok és veszteségek,
- Jutalékok és osztalék, profit kifizetése,
- Visszaigényelhető, vagy nem a kedvezményezettet terhelő adók,
- Bíróságok, kötbérek és perköltségek,
- A támogatott projekthez közvetlenül nem kapcsolható megvalósíthatósági, ill. egyéb tanulmányok, a következő fázist megalapozó tanulmányok költségei.

#### Árfolyamra vonatkozó általános feltétel:

A támogatási szerződések forintban kerülnek megkötésre, a támogatás folyósítása is forintban valósul meg, függetlenül attól, hogy a kedvezményezett költsége forintban vagy devizában jelentkezett-e.

Amennyiben devizában kiállított szállítói számlát nyújt be a kedvezményezett, a kifizetési kérelemben, illetve az annak mellékletét képező számlaösszesítőben a számlák értékét forintban kell megjelölni, a számlán szereplő devizát a gazdasági teljesítés időpontjában érvényes MNB középárfolyamon kell átszámítani forintra.

Ha a kedvezményezett, vagy közvetlenül szállítói számlára történő fizetés esetén a szállító nem forintban kéri a számla ellenértékének a kiegyenlítését, hanem devizában, a számla értékét a fent megadott árfolyamon átszámított forint összegben folyósítjuk.

#### Áfa, valamint más adók és közterhek:

- Az továbbhárított ÁFA csak akkor elszámolható kiadás, amennyiben a kedvezményezett nem vonhatja le, nem igényelheti vissza.
- A levonható, illetve visszaigényelhető ÁFA nem elszámolható költség, még abban az esetben sem, ha a kedvezményezett ténylegesen nem él a levonás, illetve visszaigénylés lehetőségével.
- Egyéb adók és illetékek, ha nem a kedvezményezettet terhelik, nem számolhatóak el.

#### Áfa szabályok alkalmazása az elszámolások során

*Az ÁFA elszámolhatósága kapcsán alapszabályként az EU 448/2004. (11.) Bizottsági rendeletét kell tekinteni, melynek tartalma az alábbi:*

1. Az ÁFA-t kizárólag abban az esetben lehet elszámolni, **amennyiben a kedvezményezett (Főkedvezményezett, vagy támogatásban részesülő partnere) nem jogosult azt visszaigényelni.**

2. **A visszaigényelhető ÁFA nem elszámolható költség**, még abban az esetben sem, ha a kedvezményezett ténylegesen nem él a visszaigénylés lehetőségével. A kedvezményezett közjogi vagy magánjogi státusza nem kerül figyelembevételre annak megállapítása során, hogy az ÁFA a jelen szabály alkalmazása tekintetében elszámolható költségnek minősül-e vagy sem.

A fenti szabály értelmében, egy adott számla értékéből az elszámolható költség megállapításakor figyelembe kell venni, hogy a számlát benyújtó kedvezményezett (Főkedvezményezett/vagy támogatásban részesülő partner) ÁFA visszaigénylésre jogosult adóalany vagy nem. (ld. támogatási szerződés melléklete, kedvezményezett ÁFA nyilatkozata).

**Az ÁFA elszámolhatósági szabályainak értelmezésekor a hazai jogszabályokat is figyelembe kell venni.**

A Kedvezményezetteknek/partnereknek a 2005 évi teljesítési dátummal jelentkező költségeiket a 2005.évben érvényben lévő hazai ÁFA szabályok szerint kell betervezni és elszámolnia még 2006.évben is, függetlenül attól, hogy a számlák benyújtása a Közreműködő Szervezet részére mikor történt! Ezek értelmében a támogatásra jutó ÁFA összege nem visszaigényelhető, annak összege támogatható költségnek minősül. Tehát a kedvezményezetteknek a költségvetés támogatási részét bruttó módon kell betervezniük és elszámolniuk.

Ugyanakkor a Kedvezményezetteknek illetve támogatásban részesülő partnereiknek a 2006. évi teljesítési dátummal jelentkező költségei tekintetében már a 2006.január 1-től érvényben lévő ÁFA szabályok szerint kell eljárniuk. E szabályok értelmében a Kedvezményezettnek a magyar államháztartáson átfolyó uniós támogatások után arányosítási kötelezettsége már nem keletkezik, azaz a támogatásra jutó ÁFA összegének visszaigénylési tilalma megszűnik, ily módon a támogatás összege nettó módon fizethető ki!

A kedvezményezett áfa-visszaigénylő státusza szempontjából az alábbi eseteket különböztetjük meg:

#### **A kedvezményezett alapvetően áfa-visszaigénylésre jogosult adóalany**

- **2005 évi kiadások tekintetében** (a számlán a teljesítés dátuma 2005-re esik):  
A támogatásra eső, vissza nem igényelhető áfa része a támogatási összeg kiszámításához alapul vett elszámolható költségeknek. A saját részre jutó áfa a kedvezményezett által visszaigényelhető, ezért nem számítható bele az elszámolható költségekbe.

**A számla elszámolható költségének kiszámítása, amennyiben a kedvezményezett áfa-visszaigénylésre jogosult adóalany:**

$$\text{Elszámolható költség} = \frac{\text{Számbla bruttó összege}}{1 + (\text{áfa-kulcs \%} * \text{saját erő \%})}$$

- **A 2006. évi költségek szempontjából** (a kiállított számla teljesítési dátuma 2006-ra vonatkozik):  
A partnereknek kiadásait nettó módon kell terveznie és elszámolnia, hiszen a visszaigényelhetővé vált ÁFA nem támogatható!

A 448/2004 EB Rendelet (7. szabály) szerint azon kedvezményezetttnél, aki csak részben jogosult áfa-visszaigénylésre illetve csak a projekttel kapcsolatban áfa-visszaigénylő, ugyanazon szabályok szerint kell eljárni az elszámolható költség kiszámításánál, mintha teljes egészében áfa-visszaigénylő lenne.

**A kedvezményezett áfa-visszaigénylésre alapvetően nem jogosult**

A kedvezményezett az áfa levonására egyáltalán nem jogosult (pl. nem adóalany, EVA-alany, tárgyi adómentes tevékenységet végez, alanyi adómentes), a számla bruttó értékére számítva kap támogatást 2005.évi illetve 2006.évi kiadásai esetében is. A saját részre rakódó áfa terhet a kedvezményezettnek magának kell finanszíroznia.

**ÖSSZEFOGLALÓ TÁBLA**

2005.évi kiadások tekintetében	Ha a kedvezményezett <b>jogosult ÁFA visszaigénylésre</b>			Ha a kedvezményezett <b>nem jogosult ÁFA visszaigénylésre</b>		
	Ki finanszírozza az ÁFA adott részét?	Visszaigényelhető-e az ÁFA adott része?	Az ÁFA a projekt elszámolható költsége-e	Ki finanszírozza az ÁFA adott részét?	Visszaigényelhető-e az ÁFA adott része?	Az ÁFA a projekt elszámolható költsége-e
EU támogatás	Támogató (EU)	Nem	Igen	Támogató (EU)	Nem	Igen
Hazai társfinanszírozás	Támogató (központi költségvetés)	Nem	Igen	Támogató (központi költségvetés)	Nem	Igen
Saját rész	Kedvezményezett	Igen	Nem	Kedvezményezett	Nem	Igen

2006.évi kiadások tekintetében	Ha a kedvezményezett <b>jogosult ÁFA visszaigénylésre</b>			Ha a kedvezményezett <b>nem jogosult ÁFA visszaigénylésre</b>		
	Ki finanszírozza az ÁFA adott részét?	Visszaigényelhető-e az ÁFA adott része?	Az ÁFA a projekt elszámolható költsége-e	Ki finanszírozza az ÁFA adott részét?	Visszaigényelhető-e az ÁFA adott része?	Az ÁFA a projekt elszámolható költsége-e
EU támogatás	Kedvezményezett	Igen	Nem	Támogató (EU)	Nem	Igen
Hazai társfinanszírozás	Kedvezményezett	Igen	Nem	Támogató (központi költségvetés)	Nem	Igen
Saját rész	Kedvezményezett	Igen	Nem	Kedvezményezett	Nem	Igen



Példa:

	Támogatás	Saját erő	Összesen
Források aránya	90,00%	10,00%	100,00%
A számla bruttó összege	100.000,-		
ÁFA tartalom 25 % esetében:	20.000,-		
ÁFA tartalom 20 % esetében:	16.667,-		
<b>Amennyiben a Kedvezményezett ÁFA-visszaigénylő:</b>			
<b>2005-ben teljesített számla esetében</b>			
A számlából elszámolható arányosítás miatt:	87 805	9 756	97 561
<u>Számítás:</u> $\text{Elszámolható költség} = \text{Számmla bruttó összege} / [1 + (\text{áfa-kulcs \%} * \text{saját erő \%})]$ <p>azaz <math>\text{Elszámolható bruttó kgt.} = 100.000 / (1 + (0,25 * 0,1)) = 97.561</math>  <math>\text{Támogatás} = 97.561 * 0,9 = 73.800</math>  <math>\text{Saját erő} = 9.756</math>  <i>Projektén kívüli forrásból finanszírozandó és egyben visszaigényelhető ÁFA: <math>100.000 - 97.561 = 2.439</math></i></p>			
<b>2006-ban teljesített számla esetében (figyelembe véve a 25%-ról 20%-ra történő ÁFA kulcs változást)</b>			
A számlából elszámolható:	75.000	8.333	83.333
<u>Számítás:</u> $\text{Elszámolható a számla nettó költsége} = 83.333$ $\text{Támogatás} = 83.333 * 0,9 = 75.000$ $\text{Saját erő} = 83.333 * 0,1 = 8.333$			
<b>Amennyiben a Kedvezményezett NEM ÁFA-visszaigénylő:</b>			
<b>2005-ben teljesített számla esetében</b>			
A számla elszámolható költsége:	90.000	10.000	100.000
<u>Számítás:</u> $\text{Támogatás} = 100.000 * 0,9 = 90.000$ $\text{Saját erő} = 100.000 * 0,1 = 10.000$			
<b>2006-ban teljesített számla esetében</b>			
A számla elszámolható költsége:	90.000	10.000	100.000
<u>Számítás:</u> $\text{Támogatás} = 100.000 * 0,9 = 90.000$ $\text{Saját erő} = 100.000 * 0,1 = 10.000$			

**Elszámolható költségek**• **Személyi jellegű költségek:**

Azok a projekt megvalósításában, illetve a projektmenedzsment feladatok ellátásban részt vevők munkájához kapcsolódó személyi jellegű költségek számolhatók el, amelyeket a költségvetésben szerepeltettek.

- **Bérek és bérjellegű költségek:**

- A projekt megvalósításában résztvevő, kizárólag a projekt menedzsment feladatokat ellátók (maximum 3 fő), valamint a projekt menedzsment irodában adminisztratív és műszaki feladatokat ellátó (maximum 2 fő) munkájához kapcsolódó személyi jellegű költségek számolhatók el.
- A projekt menedzsmenttel kapcsolatos személyi jellegű költség (bérek és járulékai, egyéb személyi jellegű költségek, szakértői szolgáltatások igénybevétele) a projekt ténylegesen elszámolható költségeknek legfeljebb 2 %-a lehet, és nem lehet több, mint évenként 10 millió forint.
- A projekt keretében létrehozott, vagy a már meglévő projektmenedzsment iroda működésével kapcsolatos személyi jellegű költségek egy része (1 fő adminisztratív és 1 fő műszaki munkatárs foglalkoztatásának költségei) elszámolható a projekt költségvetése terhére, a fent említett projekt menedzsment költség mellett. Azonban a projekt keretében elszámolható összegük nem haladhatja meg a projektmenedzsment iroda elszámolható költségeire meghatározott keretet, azaz a projekt ténylegesen elszámolható költségeinek 5 %-át és 25 millió forintot.
- A bérek a hazai jogszabályok szerint fizetendő adókkal és járulékokkal együtt számolhatóak el, amennyiben az elszámolni kívánt jövedelem személyi jövedelemadó- és járulékköteles.
- A közigazgatási dolgozók bére csak akkor számolható el, ha a projekt végrehajtásához kapcsolódik, amennyiben pedig kötelező hatósági feladatok ellátásához kapcsolódóan merül fel, akkor nem elszámolható költség.

Minden esetben ismertetni kell a bérköltség számításának módszerét (pl.: létszám és havi-, napi- vagy óradíj, stb.), továbbá dokumentálni kell (bérstatisztikával, foglalkoztatási statisztikával, vagy egyéb módon), hogy az alkalmazott bérköltség megfelel az adott (vagy hasonló) szakmában az adott régióban vagy kistérségben szokásos bérszínvonalnak.

Abban az esetben, ha a bért nem csak kizárólag ezen projekt által támogatott tevékenységgel kapcsolatban fizették ki, akkor a kifizetett bért arányosan (pl.: idő vagy létszám alapján) csökkenteni kell az elszámolható költséghányad megállapításához.

A projekt által támogatott tevékenységre fordított tényleges munkaidőt igazoló munkaidő nyilvántartást minden esetben mellékelni kell az elszámoláshoz.

- **Útiköltség, ellátmány/napidíj és szállásköltség:**

- A projekt megvalósításában résztvevő, kizárólag a projekt menedzsment feladatokat ellátó (maximum 3 fő) és a projekt menedzsment irodában adminisztratív és műszaki tevékenységeket ellátó (maximum 2 fő) munkatársaknak a projekt megvalósításához közvetlenül köthető, a projekt támogatott tevékenységekhez kapcsolódó, külső helyszínen történő munkavégzése miatt felmerülő utazási, ellátási és szállásköltségei elszámolhatóak a projekt terhére,
- Az utazási és ellátmány/napidíj költségek az utánuk - a magyar jogszabályok szerint - fizetendő járulékokkal együtt számolhatóak el.

Útiköltségként a projektmenedzsment létszámnak a projekt megvalósításával összefüggő utazásainak a költsége számolható el. Az utazási költségeket 2. osztályú vonat-, vagy buszjegy alapján, hivatali vagy saját gépkocsi használat esetén a megtett kilométerek alapján a benzinköltség és a kilométerenkénti adómentes térítés figyelembe vételével lehet elszámolni.

Szállás költségként a projektmenedzsment létszámnak a projekt megvalósításával szorosan összefüggő utazásai kapcsán felmerült szállásköltsége számolható el legfeljebb 3 csillagos kategóriájú hotel igénybevétele esetén. Amennyiben ellátási költségeket is érvényesíteni kívánnak, ezeket a költségeket is számlával kell igazolni, és az elszámolható költségek összege nem haladhatja meg a 2000 Ft/fő/nap keretösszeget.

Napidíjat csak a belföldi hivatalos kiküldetést teljesítő dolgozó ételmezei költségtérítéséről szóló 23/1989. (III.12.) MT rendelet, a külföldi kiküldetéshez kapcsolódó elismert költségekről szóló 168/1995. (XII.27.) Korm. rendelet, valamint a mindenkor vonatkozó hazai jogszabályok rendelkezései alapján lehet elszámolni. Az utazási és napidíj költségeket lehetőség szerint alkalmazottanként és időtartamra, alkalomra vonatkozóan kell kimutatni és elszámolni.

- Beszerezések

A támogatott projekt megvalósítása során beszerzésre kerülő eszközök, szolgáltatások beszállítóit, illetve az épületek kivitelezőit a vonatkozó közbeszerzési szabályok betartásával kell kiválasztani. A beszállító, illetve a kivitelező nem lehet a kedvezményezett partnere.

Azon szerződések esetében, melyeket nem közbeszerzési eljárás lefolytatásával kell megkötni a Vállalkozó/Megbízott kiválasztásához legalább három, egyező tárgyú ajánlatot kell bekérni.

Csak azok a költségek számolhatók el, amelyek szerepeltek a költségvetésben.

Amennyiben a projekt keretében megvalósuló építés, árubeszerzés, vagy szolgáltatás más forrásból támogatott beruházással együtt közös közbeszerzési eljárásban kerül beszerzésre, akkor külön szerződést kell kötni a projekt keretében megvalósuló építésre, árubeszerzésre, vagy szolgáltatásra.

- Ingatlanvásárlás

### Föld, telek vásárlás

Be nem épített föld, telek kisajátítási célú megvásárlásának a költsége elszámolható költség, ha a költségvetésbe betervezésre került és a következő három feltétel együttesen fennáll, továbbá a szigorúbb hazai szabályok alkalmazásának sérelme nélkül:

- közvetlen kapcsolatnak kell fennállnia a föld-, telekvásárlás és az intézkedésben támogatott tevékenység között;
- a földvásárlás ellenértékének összege nem érheti el az intézkedéssel támogatott tevékenység összköltségének a 10%-át,
- valamely független, megfelelően felhatalmazott hivatalos értékbecslő, könyvvizsgáló igazolást bocsát ki arról, hogy a vételár nem haladja meg a szokásos piaci értéket.

### Egyéb ingatlanvásárlás

Az egyéb ingatlanokat, azaz a földet és a rajta lévő épületet csak kisajátítás esetén lehet megvásárolni. A megvásárlás költsége csak a következő feltételek fennállása mellett, a szigorúbb hazai szabályok alkalmazásának sérelme nélkül elszámolható költség:

- közvetlen kapcsolat áll fenn az ingatlanvásárlás és a közösen finanszírozott útépités között.
- valamely független, megfelelően felhatalmazott hivatalos értékbecslő, könyvvizsgáló igazolást ad ki arról, hogy a vételár nem haladja meg a piaci értéket.
- az ingatlan eredeti, előző tulajdonosa nem kapott semmilyen nemzeti vagy közösségi támogatást a megelőző tíz év során az ingatlan megvásárlásához, felépítéséhez, átalakításához, stb., aminek következtében a vásárlásnak az a jelen pályázat keretében történő finanszírozása a támogatás megkettőzéséhez vezetne.
- Az ingatlant a jelen pályázati kiírásban meghatározott célra használják.

Az épületet csak a támogatott tevékenység céljával összhangban lehet használni. A megvásárolt épület közigazgatási szervezetek, szolgálatok elhelyezésére csak abban az esetben használható, ha az ilyen használat összhangban van a támogatott tevékenységekkel.

- Építések

A projekt keretében kizárólag a támogatott célokhoz szorosan kapcsolódó, azok megvalósításához szükséges

- komplex terület-előkészítési munkák (bontás, tereprendezés, stb.), melyek önálló tevékenységként nem támogathatók,
- leromlott állapotú területek helyreállítása, szennyezett területek kármentesítése,
- közterületek kialakítása és felújítása, (infrastruktúrafejlesztés, közterületek, találkozóhelyek, forgalomcsillapított zónák, sétálóutca kialakítása, zöldterület-kialakítási, felújítási, átalakítási munkák, fásítás, parkosítás, az elérhetőség javítása utak, átjárók kialakításával, felújításával, stb.)
- épületek, építmények felújítása gazdasági és társadalmi tevékenységek kiszolgálására alkalmassá tétel érdekében,
- történelmi és kulturális örökségek megőrzését és fejlesztését szolgáló épület, építmény felújítások, átalakítások,
- a közbiztonság javítását és bűnmegelőzést szolgáló tevékenységek,
- üzlethelyiségek és irodák felújítása (kis és középvállalkozások, valamint non profit szervezetek által üzemeltetett üzletek, kereskedelmi egységek, irodák, stb.),
- kulturális, szabadidős és sport-létesítmények kialakításával,
- akadálymentesítési munkák

elvégzésével kapcsolatos költségek számolhatók el, amelyek végrehajtása nélkül az érintett ingatlanok nem alkalmasak a projektben tervezett szerep ellátására.

- Eszközbeszerezés

A támogatott tevékenységek megvalósításához elengedhetetlenül szükséges új eszközök beszerzési költsége számolható el a következők szerint:

- akadálymentesítési munkákhoz szükséges beszerzések,
- közterületek kialakításához szükséges beszerzések (pl. utcabútorok, szobrok, térinformatikai berendezések, stb.),
- a közbiztonság javítását és a bűnmegelőzést szolgáló tevékenységek kialakításához kapcsolódó eszközbeszerezések,
- az épületek új, non profit, közösségi, szociális funkciójának ellátásához alapvetően szükséges alapfelszerelések (bútorok, stb.) beszerzése,
- történelmi és kulturális örökségek megőrzését és fejlesztését szolgáló épületfelújításokhoz kapcsolódó eszközbeszerezések,
- kulturális, szabadidős és sport-létesítmények kialakításához szükséges eszközök beszerzése,
- üzlethelyiségek és irodák berendezése, a tevékenység végzéséhez szükséges eszközök beszerzése (kis és középvállalkozások, valamint non profit szervezetek által üzemeltetett üzletek, kereskedelmi egységek, irodák, stb. számára),
- a projektmenedzsment iroda felállításával, tovább fejlesztésével, működtetésével kapcsolatos beszerzések (pl.: irodabútor, számítógép, irodaszer, kis-értékű eszközök beszerzése) a projektmenedzsment iroda költségre megadott költségkeret terhére.

- Szolgáltatások igénybevétele:

Külső, harmadik féltől megrendelt, a projekt keretében támogatott tevékenységekhez közvetlenül kapcsolódó és a költségvetésben elfogadott költségek számolhatóak el.

- Projekt menedzsmenthez igénybe vehető szolgáltatások
  - A projektmenedzsmentet segítő szakértői (pl. megvalósítással, monitoringgal, értékeléssel, hatékonyságvizsgálattal, pénzügyi, számviteli nyilvántartásokkal, elszámolásokkal kapcsolatos) tanácsadás igénybevételenek költsége, azonban ezek költségeik is részét képezik a projektmenedzsment költségekre meghatározott költségkeretnek.

- Projekt menedzsment iroda működtetése során igénybe vehető szolgáltatások
  - Projektmenedzsment iroda működésével kapcsolatban igénybe vett szakértői szolgáltatások költsége,
  - Posta és telekommunikációs költségek,
  - Eszköz és ingatlanbérlet,
- A jelen pályázat beadásához szükséges előkészítő tevékenységek közül a következők támogathatók (a projekt összes költségének maximum 10%-ig), amennyiben a költségek 2004. január elsejét követően merülnek fel:
  - Településfejlesztési akcióterv, megvalósíthatósági tanulmány készítése
  - Adatgyűjtés
  - Környezeti hatástanulmány készítése
  - Tényfeltárás
  - Engedélyezési tervdokumentáció készítése
  - PR, partnerségi egyeztetésekkel kapcsolatos költségek, amelyek maximum a projekt összes költségének 2%-ig számolhatók el.
- Projekt megvalósítás során igénybe vehető szakmai szolgáltatások
  - Környezeti hatástanulmányok, hatásvizsgálatok készítése
  - Kármentesítés keretében tényfeltárás készítése
  - PR tevékenység, marketing eszközök fejlesztésével kapcsolatos költségek, amelyek maximum a projekt összes költségének 2%-ig számolhatók el,
  - Kommunikációs, szemléletformálást szolgáló akciók szervezése, megvalósítása,
  - Rendezvényszervezés,
  - Közbiztonsági szolgáltatások,
  - Egyéb szakmai tanácsadás költsége.
- A projekt megvalósításával kapcsolatban felmerülő egyéb szolgáltatások költségei közül az alábbiak számolhatók el:
  - EU elvárásai szerinti nyilvánosság biztosításának költségei,
  - Közbeszerzési eljárások lebonyolításával kapcsolatban felmerülő költségek (pl. hirdetési költségek, ajánlati felhívás elkészítésének költségei),
  - Műszaki, független szakterületi ellenőri tevékenység díja:
  - A 360/2004.( XII.26.) Korm. rendelet 52.§.(5) alapján a 250 millió Ft-t meghaladó értékű, építési jellegű nagyberuházási szerződések esetében a közbeszerzésekről szóló 2003. évi CXXIX. Törvénynek és/vagy a FIDIC szabályoknak megfelelő ellenőri igazolás, ezen értékhatár alatt műszaki ellenőri igazolások kiállításával kapcsolatban felmerülő költségek,
  - Könyvvizsgálói díjak:
    - 250 millió forint értékhatárt meghaladó nem építési jellegű szerződéseknel a számla befogadásához szükséges független könyvvizsgálói igazolás költségei
    - 50 millió forintot meghaladó összegű támogatásban részesülő projektek esetében az utolsó támogatási részletre vonatkozó Kifizetési kérelem benyújtásához szükséges könyvvizsgálói igazolás költsége.
- Adminisztratív költségek:
  - A jogi tanácsadás díjai, jegyzői illetékek, amelyek szükségesek a projekt előkészítéséhez, indításához és megvalósításához elszámolhatóak, ha közvetlenül kapcsolhatók a projekthez és szükségesek annak előkészítéséhez, indításához és megvalósításához.
  - A jogi biztosítékok közül a jelzáloghoz kapcsolódó díjak és költségek (pl. közjegyzői díj, értékbecslés díja) számolhatóak el.

### Az elszámolható költségekhez kapcsolódó egyéb korlátok

- Az akadálymentesítési költségek aránya a projekt összes költségén belül maximum 10% lehet és nem lehet több mint 50 millió forint.
- A kármentesítéssel kapcsolatban felmerülő költségek 100%-ban támogatható, amennyiben a szennyező tevékenység folytatója nem ismert vagy jogutód nélkül megszűnt, és gazdasági társaságok esetén a környezetkárosító tevékenység a környezet védelmének általános szabályairól szóló 1995. évi LIII. Törvény hatálybalépését megelőzően történt. Ellenkező esetben a kármentesítéssel kapcsolatos költségek az általános szabályok szerint támogathatók.
- A komplex terület előkészítési tevékenység önállóan nem támogatható.

## II. Benyújtandó és archiválandó dokumentumok

Abban az esetben, ha az alábbiakban részletezett dokumentumok (pl. megbízási szerződés, szállítói szerződés, stb.) valamelyikével kapcsolatban a projekt megvalósítási és elszámolási ideje alatt több alkalommal folyósítható támogatás, a dokumentumokat elegendő egyetlen alkalommal, a legelső fizetési kérelem mellé, azzal egyidejűleg benyújtani.

### Csatolandó dokumentumok

#### *a. A személyi jellegű kifizetések esetén benyújtandó dokumentumok*

Bérek és bérjellegű kifizetések kapcsolódó adók és járulékok elszámolásához szükséges alátámasztó dokumentumok:

- összegző kimutatás, amely tételesen bemutatja, hogy az alátámasztó dokumentáció alapján miként állapította meg az elszámolható költségeket a kedvezményezett, költségvetési soronkénti bontásban és összesítve,
- bérlisták,
- a munkaidő nyilvántartására szolgáló bizonylatok (pl.: havi munkaidő nyilvántartó, jelenléti ívek), amelyből egyértelműen megállapítható, hogy az adott személy hány órán keresztül tevékenykedett az adott projekt keretében,
- a távollétek igazolására szolgáló bizonylatok (pl. orvosi igazolás-táppénzutas, OEP igazolás fekvőbeteg gyógyintézetben történő gyógykezelésről, stb.)
- szerződések eredeti példánya (pl.: munka-, felhasználói- vagy megbízási szerződés),
- nyilatkozat arról, hogy a csatolt bankszámla kivonatok szerint átutalt levonások és adó, illetve járulék befizetések összege az elszámolásban szerepeltetett költségeket tartalmazza,
- a bérjárulékokat mindig a hatályos vonatkozó jogszabályok előírásait kell alkalmazni, az azokban foglalt mértékekkel és sajátosságokkal,
- a piaci viszonyoknak való megfelelő arányosságot igazoló dokumentáció (pl. KSH bértatisztika adatok, vagy azonos munkakörben foglalkoztatottak béradataira vonatkozó nyilatkozat a vonatkozó munkaszerződés másolatával, stb.)

Útiköltség, ellátmány/napidíj és szállásköltség elszámolásához szükséges alátámasztó dokumentumok a fentieken felül:

- kiküldetési rendelvevények, úti jelentések,
- a közlekedési eszközök igénybevételét és annak költségét alátámasztó számlák, menetjegyek, elszámolások,
- szállodai számlák,
- saját gépkocsi igénybevétele esetén forgalmi engedély másolata, továbbá nyilatkozat arról, hogy a hivatalos út során esetlegesen bekövetkező károk a gépkocsi tulajdonosát terhelik, kártérítési- illetve kárenyhítésére vonatkozó igényt nem támaszt a szerződő féllel szemben,
- „hivatali” gépkocsi használata esetén forgalmi engedély, KGFB kötvény és az adott időszakra vonatkozó díj befizetését igazoló dokumentumok kedvezményezett által hitelesített másolata.

**b. Beszerzésekkel kapcsolatos kifizetések esetén benyújtandó dokumentumok***Ingtalan vásárlás elszámolásához szükséges dokumentumok*

- számla, illetve az azzal egyenértékű, a költségek felmerülését igazoló bizonylatok,
- adás – vételi szerződés,
- független képesített értékbecslő, vagy megfelelően felhatalmazott hivatalos testület igazolása arról, hogy a vételár nem haladja meg a piaci értéket,
- az eladó nyilatkozata, vagy arra felhatalmazott szervezet igazolása, arra vonatkozóan, hogy az ingatlan eredeti előző tulajdonosa nem kapott semmilyen nemzeti, vagy közösségi támogatást a megelőző tíz év során az ingatlan megvásárlásához, felépítéséhez, átalakításához,
- tulajdoni lap,
- fénykép a beszerzett ingatlanról, és amennyiben a támogatási szerződés 13. pontjában foglaltak szerint szükséges a kihelyezése, akkor a kihelyezett emlékeztető tábláról is.

*Építések elszámolásához szükséges dokumentumok*

- számla,
- szerződés,
- építés esetén az elvégzett munka igazolása, elfogadó nyilatkozat, amelyen a műszaki, független szakterületi ellenőr igazolja a teljesítést (az építési számlák esetében a benyújtott kifizetési kérelemhez csatolni kell 250 millió forint értékhatár alatti beruházási szerződések esetében a műszaki ellenőr, 250 millió forint értékhatár felett a közbeszerzésekről szóló tv.nek és / vagy a FIDIC szabályoknak megfelelő ellenőri igazolás,
- a kivitelező által a szerződés szerint szolgáltatandó garanciák, biztosítékok iratanyaga
- fénykép az építkezés állásáról, és amennyiben a támogatási szerződés 13. pontjában foglaltak szerint szükséges a kihelyezése, akkor a kihelyezett tájékoztató tábláról.

*Eszközbeszerzés elszámolásához szükséges dokumentumok*

- számla vagy egyéb, gazdasági eseményt hitelesen dokumentáló bizonylatok,
- szerződés, vagy megrendelő,
- az eszköz átvételét igazoló ideiglenes, illetve végleges átvételi igazolás, illetve könyvvizsgálói igazolás (a jelen Tájékoztató V. pont Könyvvizsgálat szerint),
- a beszállító által a szerződés szerint szolgáltatandó garanciák, biztosítékok iratanyaga,
- értékhatár alatti beszerzéseknél, a három bekért írásos ajánlat eredeti példánya,
- fénykép a beszerzett eszközről.

*Szolgáltatások elszámolásához szükséges dokumentumok**Projekt menedzsmentet, illetve a projekt menedzsment irodát segítő szakértői költségek elszámolásához szükséges dokumentumok*

- számla,
- szerződés,
- teljesítésigazolás

*Projekt menedzsment iroda működtetése során igénybe vehető:**- posta és telekommunikációs költségek elszámolásához szükséges dokumentumok:*

- számla, illetve az azzal egyenértékű, költségek felmerülését igazoló bizonylatok
- telefon, fax, posta és Internet szolgáltatások költségeihez tartozó számlákkal igazolt költségeket lehet elszámolni (csak a projekthez kapcsolódóan).

*- eszköz és ingatlanbérlet költségeinek elszámolásához szükséges dokumentumok:*

- számla,
- szerződés,
- teljesítésigazolás.

*Szakmai szolgáltatások elszámolásához szükséges dokumentumok, melyek közvetlenül kapcsolódnak a támogatott projekthez (adatgyűjtés, adatbázisok, felmérések, kimutatások, kutatások, tanulmányok készítése: településfejlesztési akcióterv, megvalósíthatósági tanulmány, kármentéshez kapcsolódó tényfeltárás készítése, környezeti hatástanulmány, engedélyezési tervdokumentáció készítése, közbiztonsági szolgáltatások)*

- számla, vagy egyéb, gazdasági eseményt hitelesen dokumentáló bizonylatok
- szerződés, megbízási szerződés vagy megrendelő
- teljesítést igazoló dokumentum
- a szolgáltató által a szerződés szerint szolgáltatandó garanciák, biztosítékok iratanyaga
- ha a szolgáltatás eredményeként, pl. tanulmány stb. kerül átadásra benyújtandó az átadott dokumentációból, végtermékből egy „köteles” példány (amennyiben a dokumentum terjedelme meghaladja a 20 oldalt akkor CD-n vagy floppy lemezen, a dokumentum beazonosítása érdekében a fedőlapot és a tartalomjegyzéket kinyomtatva kell mellékelni), amennyiben a „végtermék” az eredeti pályázathoz lett csatolva, akkor a teljesítés igazoláson meg kell jelölni, hogy a dokumentum a pályázat melyik fejezetében található

*PR tevékenység, marketing eszközök fejlesztések elszámolásához szükséges dokumentumok*

- számla
- szerződés, megbízási szerződés vagy megrendelő
- teljesítésigazolás
- nyomtatott kiadvány (pl: prospektus, meghívó, beszámoló) benyújtandó az adott dokumentációból, végtermékből egy „köteles” példány

*Kommunikációs, szemléletformálást szolgáló akciók szervezése, megvalósítása elszámolásához szükséges dokumentumok*

- számla
- szerződés, megbízási szerződés vagy megrendelő
- az elkészült nyomtatott kiadvány egy „köteles” példánya,
- teljesítésigazolás

*Rendezvényszervezés elszámolásához szükséges dokumentumok*

- számla
- szerződés, megbízási szerződés vagy megrendelő
- teljesítésigazolás
- a rendezvény megtartását igazoló dokumentumok, amelyekből egyértelműen megállapítható annak célja, tárgya, helyszíne, időpontja és a résztvevői, pl.: program, a résztvevők listája, a jelenléti ívek, az előadások anyaga, fényképek a rendezvényről, a megjelent kiadvány stb. csatolandó az adott dokumentációból, végtermékből egy „köteles” példány is

*Egyéb szakmai szolgáltatás elszámolásához szükséges dokumentumok*

- számla
- szerződés, megbízási szerződés vagy megrendelő
- teljesítésigazolás
- amennyiben van „végtermék” és az eredeti pályázathoz lett csatolva, akkor a teljesítés igazoláson meg kell jelölni, hogy a dokumentum a pályázat melyik fejezetében található

*Egyéb szolgáltatások elszámolásához szükséges dokumentumok*

*Az EU elvárásai szerinti nyilvánosság biztosításának elszámolásához szükséges dokumentumok*

- számla,
- szerződés, megbízási szerződés, vagy megrendelő,
- teljesítésigazolás,
- fénykép, és amennyiben a támogatási szerződés 13. pontjában foglaltak szerint szükséges a kihelyezése, akkor a kihelyezett tájékoztató tábláról is.



*Közbeszerzési eljárás lebonyolításával kapcsolatos költségek elszámolásához szükséges dokumentumok*

- számla,
- szerződés, megbízási szerződés, vagy megrendelő,
- teljesítésigazolás,
- közbeszerzési eljárások lebonyolításával kapcsolatos költségek esetén ajánlati felhívás, stb.

*Hirdetési költség elszámolásához szükséges dokumentumok:*

- számla
- szerződés, megbízási szerződés vagy megrendelő
- teljesítésigazolás
- hirdetési költség elszámolásnál, mellékelni kell a folyóiratot, napilapot (támpéldányt)

*Műszaki, független szakterületi ellenőr elszámolásához szükséges dokumentumok*

- számla,
- szerződés, megbízási szerződés, vagy megrendelő,
- teljesítésigazolás,

*Könyvvizsgálói díjak elszámolásához szükséges dokumentumok*

- számla,
- szerződés, megbízási szerződés, vagy megrendelő,
- teljesítésigazolás,

**c. Adminisztratív költségek kifizetésével kapcsolatos benyújtandó dokumentumok**

- számla,
- megbízási szerződés,
- teljesítésigazolás.

**Számlával szembeni követelmények**

A Kedvezményezettnek minden esetben a hatályos jogszabályok (Áfa örvény) szerint kiállított számlák első eredeti példányát kell benyújtania VÁTI területi képviselőjére.

A számlán minden esetben fel kell tüntetni a nyertes pályázat azonosító számát, valamint a teljesített összeg forrásonkénti bontását (támogatás és saját forrás).

A számlát a képviselőten formai és tartalmi szempontok szerint ellenőrzik, felülbélyegzik, majd a hitelesített másolat kerül befogadásra. A képviselőlet munkatársa a számla befogadása után támogatási részt tovább bontja ERFA és társfinanszírozás forrásra. A számla eredeti példányát a képviselőlet munkatársa a kedvezményezettnek visszaküldi, aki köteles arról külön projektdossziét nyitni valamennyi dokumentum másolatának tárolásával, és a projekt dossziében megjelölni az eredeti dokumentum tárolási helyét (pl. szállítói számlák 2004. decemberi dosszié 15/2004 tétel). Az iratok megőrzési kötelezettsége 2013. december 31-ig áll fenn.

A számlák mellé csatolni kell a számlák teljes ellenértékének a beszállító részére történt megfizetését igazoló bankszámla kivonatát, vagy kiadási pénztárbizonylatot illetve a számlák ellenértékének kifizetését igazoló iratok egy az „eredetivel egyező” igazolással ellátott másolati példányát, abban az esetben, ha a Kedvezményezett megelőlegezte a támogatás összegét.

Közvetlenül a szállító számlájára való átutalás esetén, a ki nem fizetett számla mellé csatolni kell a saját erő kifizetését igazoló bankszámlakivonatát, illetve az „eredetivel egyező” igazolással ellátott másolati példányát.

A támogatást megelőlegező pénzügyi intézmény (bank) számlájára való átutalás esetén, a megelőlegező bank által kifizetett számlák mellé a vonatkozó engedményezési szerződést és a kifizetést igazoló bankszámla kivonatát be kell mutatni.

Amennyiben a benyújtott - a projekt céljára kötelezően nyitott alszámla - vagy a támogatási szerződésben megjelölt egyéb bankszámla kivonaton több tétel is szerepel az adott számla kiegyenlítését igazoló tételt egyértelmű, a beazonosítást elősegítő jelzéssel kell ellátni.

**Negyedéves előrehaladási jelentés**

A Főkedvezményezettnek a szerződéskötéstől számított negyedévenként részletes projekt előrehaladási jelentést kell benyújtania a Közreműködő Szervezet számára, a Közreműködő Szervezet által rendelkezésre bocsátott formanyomtatvány kitöltésével, amely bemutatja a projekt megvalósításának előrehaladását.

Minden további támogatásban részesülő partner is köteles adatot szolgáltatni.

A jelentésnek az érintett maximum három hónapos időszakot kell lefednie. Az első jelentésnek a támogatási szerződés aláírásától számított 3 hónapot kell lefednie. A jelentést a szerződéskötéstől számított negyedévente, a negyedév letelte után, 10 naptári napon belül kell benyújtani.

A projekt előrehaladási jelentést negyedévente akkor is be kell nyújtani, ha az adott negyedévben a Főkedvezményezett nem nyújt be kifizetési kérelmet. Ebben az esetben az előrehaladási jelentés csak a szakmai beszámolót tartalmazza.

A projekt előrehaladási jelentés tartalmát, illetve a jelentéshez csatolandó dokumentumokat a Támogatási Szerződés részletezi.

A jelentés formai, vagy tartalmi hiányossága esetén hiánypótlásra van lehetőség. (Támogatási Szerződés 7.6.)

**III. Kifizetési kérelemmel kapcsolatos tudnivalók**

A kifizetések a projekt terhére folyamatosan történnek forintban, közvetlenül a szállító számlájára való átutalással, engedményezési szerződés esetén a megelőlegező pénzügyi intézmény (bank) számlájára, vagy a kedvezményezettnek történő visszafizetéssel, ha megelőlegezte a támogatás összegét, a számlák és a hozzá tartozó dokumentumok alapján.

A Támogatási Szerződés aláírásának feltétele, hogy a Kedvezményezettnek a megvalósítás időtartamára hónapokra bontott pénzügyi ütemtervet (fizetési előrejelzést) kell a Közreműködő Szervezet részére beküldenie. Ennek hiányában Kifizetési kérelmet a Közreműködő Szervezet nem fogad be. A kifizetéseknek a pénzügyi ütemtervhez kell igazodniuk, attól való eltérést indokolni kell. A támogatások lehívásának előrejelzése a Bizottság felé a pénzügyi ütemtervek alapján történik, ezért a pénzügyi ütemtervet nagyon gondosan, jól megalapozottan kell elkészíteni, betartása, a Kifizetési kérelmek annak megfelelő benyújtása alapvető fontosságú. A megvalósítás során bekövetkező csúszások, a kifizetések késedelme az n+2 szabály alapján ugyanis veszélyezteti az EU források igénybevételét, a jóváhagyott pénzek elveszhetnek. A pénzügyi ütemtervet csak nagyon indokolt esetben, a negyedéves előrehaladási jelentéssel egyidejűleg lehet - és kell is – aktualizálni.

A Főkedvezményezett a támogatási szerződés megkötésekor nyilatkozik arról, hogy előleget igénybe kíván-e venni. Amennyiben a Főkedvezményezett (illetve a Támogatásban részesülő partner) a támogatás összegéből előleget kíván igénybe venni, akkor az Előlegfizetési Kérelmet egy alkalommal, a támogatási szerződés megkötését követően, 30 naptári napon belül kell benyújtania. Az előleg összege legfeljebb a megítélt támogatás összegének 25 %-a, de maximum 300 millió Ft.

Az előleg igénybevétele esetében a Főkedvezményezettnek, Támogatásban részesülő partnernek kötelező az előlegfizetési kérelem benyújtásakor az előlegre adott biztosíték eredeti példányát mellékelni. Egyéb esetben az első, Kifizetési Kérelem benyújtásakor kell a biztosítékokat benyújtani.

A projekt lebonyolítására nyitott, elkülönített számlán az előleg folyósításából keletkező kamat nem tartozik a projekt megvalósításából származó bevételek körébe, tehát összege nem kerül levonásra a támogatás összegéből. Azonban az alszámlán keletkező kamatbevétel kizárólag a projekt céljaira használható fel.

Előleg fizetés esetén az első közbenső kifizetésre vonatkozó kérelmet legkésőbb az előleg fizetésétől számított hat hónapon belül be kell nyújtani és a kérelem összegének el kell érnie a támogatási összeg 20%-át. Ezen összeg erejéig a Kifizetési kérelemnek a kedvezményezett által már kiegyenlített számlákon, ill. számviteli bizonylatokon kell alapulnia.

A kedvezményezett köteles visszafizetni az előleget, amennyiben a kedvezményezett nem nyújt be időközi kifizetési kérelmet az előleg fizetésétől számított 6 hónapon belül, illetve a benyújtott fizetési kérelem a támogatás nem rendeltetésének megfelelő használatát bizonyítja.

A közbenső kifizetésre vonatkozóan kérelmeket akkor lehet benyújtani, ha a Kifizetési kérelemben igényelt támogatás összege eléri a megítélt támogatási összeg 4%-át. Az előleg és időközi kifizetési kérelmek alapján legfeljebb a teljes támogatás 80%-a fizethető ki, a fennmaradó 20% kifizetése a záró kifizetési kérelem és záró jelentés elfogadása esetén lehetséges.

Előlegfizetési kérelmet/Kifizetési kérelmet a Támogatási Szerződés mellékletét képező Előlegfizetési kérelem/Fizetési kérelem formanyomtatványon nyújthat be a Főkedvezményezett/Támogatásban részesülő partner a VÁTI területi képviselőjéhez. A kifizetési kérelmet fizetési módoként külön formanyomtatványon kell benyújtani. A támogatásban részesülő partner a Főkedvezményezettnek nyújtja be a saját nevére kiállított számlákat, amelyeket a Főkedvezményezett összesít a Kifizetési kérelem összeállításához.

A Kifizetési kérelem benyújtásának az előző Kifizetési kérelem benyújtástól számított időszakot kell lefednie, az első benyújtás a támogatási szerződés aláírásának időpontjától számított időszakot fedi le. Amennyiben a Kedvezményezettnek az adott időszakra nem merül fel elszámolható költsége, akkor nem nyújthat be kifizetési kérelmet.

A Kedvezményezettek által benyújtásra kerülő Kifizetési kérelemhez minden esetben **eredeti** dokumentumokat kell csatolni, ahol nincs erre lehetőség (például bér költségeknél, kifizetési rendelvénnyel, stb.) a Kedvezményezett aláírásra jogosult képviselője/képviselői által cégszerűen aláírt „eredetivel egyező” felirattal ellátott, hiteles másolatot. Amennyiben a vállalkozói szerződés (építés esetén) a támogatási szerződéskötést megelőzően aláírásra került, az első fizetési kérelemhez be kell nyújtani az építési napló "eredetivel egyező" másolatát.

A számla eredeti 1. példányát, felülbélyegzés után a Kedvezményezett visszakapja, és köteles azt elkülönítetten tárolni és nyilvántartani. Az iratok megőrzési kötelezettsége 2013. december 31-ig áll fenn.

Kifizetés előfeltétele a közbeszerzési eljárás szabályszerű lefolytatásának ellenőrzése, amelyet a VÁTI Kht. Területi Képviselőtén dolgozó minőségellenőr végez, és erről egy igazolást ad ki, ezért a közbeszerzési eljárási dokumentációt minél előbb, de legkésőbb a Kifizetési kérelem benyújtása előtt 30 nappal el kell juttatni a VÁTI Kht. Területi Képviselője részére.

**Fizetési kérelemhez csatolandó dokumentumok, abban az esetben, amikor a kedvezményezett előleget igényel:**

- Előlegfizetési kérelem
- Előleg benyújtásához szükséges biztosíték(ok) dokumentumai

**Fizetési kérelemhez csatolandó dokumentumok, abban az esetben, amikor a Kedvezményezett megelőlegezte a támogatási összeget:**

*Első fizetési részlet lehívása esetén:*

- Fizetési kérelem
- Számlaösszesítő (több számla esetén),
- Számla/számlák, illetve az azzal egyenértékű, a költségek felmerülését igazoló bizonylatok,

- Rövid tájékoztató az elvégzett feladatokról, ha a Kifizetési kérelem eltér a negyedéves jelentési kötelezettség időpontjától,
- Számlák kifizetését igazoló bankszámla kivonatok, illetve készpénzes számla esetén a kiadási pénztárbizonylat hiteles másolata,
- Szerződés, vagy megrendelő,
- Számla mellékletei (csatolandó dokumentumok a jelen Tájékoztató II. pontja szerint)
- Kivitelező, szállító által szolgáltatandó biztosítékok iratanyaga (a támogatási szerződésben rögzített biztosítékoké)

*Közbenső fizetési részlet lehívása esetén:*

- Fizetési kérelem
- Számlaösszesítő (több számla esetén)
- Számla/számlák, illetve az azzal egyenértékű, a költségek felmerülését igazoló bizonylatok
- Rövid tájékoztató az elvégzett feladatokról, ha a Kifizetési kérelem eltér a negyedéves jelentési kötelezettség időpontjától
- Számlák kifizetését igazoló bankszámla kivonatok, illetve készpénzes számla esetén a kiadási pénztárbizonylat hiteles másolata
- Szerződés, vagy megrendelő
- Számla mellékletei (csatolandó dokumentumok a jelen Tájékoztató II. pontja szerint)

**Fizetési kérelemhez csatolandó dokumentumok, abban az esetben, amikor közvetlenül a szállító számlájára történik az átutalás:**

*Első fizetési részlet lehívása esetén:*

- Fizetési kérelem
- Számlaösszesítő (több számla esetén)
- Számla/számlák, illetve az azzal egyenértékű, a költségek felmerülését igazoló bizonylatok
- Rövid tájékoztató az elvégzett feladatokról, ha a Kifizetési kérelem eltér a negyedéves jelentési kötelezettség időpontjától
- Saját erő kifizetését igazoló bankszámla kivonatok
- Szerződés, vagy megrendelő
- Számla mellékletei (csatolandó dokumentumok a jelen Tájékoztató II. pontja szerint)
- Kivitelező, szállító által szolgáltatandó biztosítékok iratanyaga (a támogatási szerződésben rögzített biztosítékoké)

*Közbenső fizetési részlet lehívása esetén:*

- Fizetési kérelem
- Számlaösszesítő (több számla esetén)
- Számla/számlák, illetve az azzal egyenértékű, a költségek felmerülését igazoló bizonylatok
- Rövid tájékoztató az elvégzett feladatokról, ha a Kifizetési kérelem eltér a negyedéves jelentési kötelezettség időpontjától
- Saját erő kifizetését igazoló bankszámla kivonatok
- Szerződés, vagy megrendelő
- Számla mellékletei (csatolandó dokumentumok a jelen Tájékoztató II. pontja szerint)

A benyújtott Kifizetési kérelmeket a Közreműködő Szervezet formai és tartalmi szempontból ellenőrzi. Emellett vizsgálja, hogy a Kifizetési kérelem benyújtásakor vagy azt követően annak a Magyar Államkincstár által történő kifizetéséig a Főkedvezményezettnek, vagy a Támogatásban részesülő partnernek nem áll fenn támogatáshalmozódása, nincs lejárt köztartozása, és nem folyik ellene csőd eljárás, felszámolási eljárás vagy végelszámolás, és megfelel a 217/1998. (XII. 30.) Korm. rendelet 87. § (1) bekezdésében előírt feltételeknek.

A Közreműködő Szervezet a benyújtástól számított 32 naptári napon belül nyilatkozik a benyújtott dokumentumok hiánytalanságáról és a kifizetésre befogadhatóságáról.

Köztartozás fennállásakor a tartozás kiegyenlítéséig a támogatás nem folyósítható. A Kifizetési kérelem tartalmi, vagy formai hiányossága esetén hiánypótlásra van lehetőség. A hiányosságok pótlásához és a köztartozás rendezéséhez szükséges idő nem része a Közreműködő Szervezet által vállalt 60 (naptári) napos kifizetési időszaknak.

A Kifizetési kérelem befogadhatósága esetén a Közreműködő Szervezet a dokumentumokat nyilvántartásba veszi és a Kedvezményezettet levélben értesíti.

A befogadó nyilatkozat kiállításának napját követő 20 munkanapon belül intézkedik a támogatás kifizetéséről a Magyar Államkincstár rendszerén keresztül. A kifizetéseket a Magyar Államkincstár a rá vonatkozó eljárásrendnek megfelelően teljesíti.

#### IV. Projektzárás

Az utolsó kifizetési kérelem, a támogatás összegének utolsó, legalább 20 %-os összegéig nyújtható be a projekt zárójelentésével egyidejűleg, az összes korábban még be nem nyújtott számlával. Ha a Kedvezményezett kifizetetlen számlát is benyújt, akkor közvetlenül a szállítónak történik a támogatás folyósítása, miután a számlákat leellenőrizte a VÁTI Kht. területi képviselője és a zárójelentést a Szerződő Hatóság elfogadta. Ezt követően a projektre további kifizetési lehetőség már nincs.

A benyújtandó dokumentumok:

- az utolsó Kifizetési kérelem;
- számlaösszesítő (több számla esetén);
- számla/számlák, illetve az azzal egyenértékű, a költségek felmerülését igazoló bizonylatok;
- számla mellékletei (csatolandó dokumentumok a jelen Tájékoztató II. pontja szerint),
- bankszámlakivonat, ha a Kedvezményezett kifizette a számlákat, vagy a saját erő kifizetését igazoló bankszámlakivonat másolata, ha közvetlenül a szállítónak történt a kifizetés,
- zárójelentés,
- teljesítésigazolás,
- az utánkövetési időszak végéig hatályos teljeskörű vagyonbiztosítási szerződés
- Könyvvizsgálói jelentés (jelen tájékoztató V. pont Könyvvizsgálat szerint).

#### V. Helyszíni ellenőrzéssel, könyvvizsgálattal, szabálytalanságok kezelésével kapcsolatos tudnivalók

##### *Helyszíni ellenőrzés*

A projekt megvalósítása során a Közreműködő Szervezet kockázati besorolás, illetve eseti döntés alapján helyszíni ellenőrzést végez.

A projekt kockázati besorolását a Program Minőségellenőrzési Osztály (PMEO) végzi. Az előrehaladás mértékétől és a projekt jellegétől függően a Közreműködő Szervezet elrendelheti helyszíni ellenőrzés végrehajtását.

A Főkezdményezett és partnerei kötelesek az ellenőrzést tűrni, és a Támogatási Szerződéssel, a támogatott projekt megvalósításával kapcsolatban minden szükséges információt rendelkezésre bocsátani.

##### *Könyvvizsgálat*

Az 50 millió forintot meghaladó összegű támogatásban részesülő Projektek esetében az utolsó támogatási részlet igényléséhez benyújtott Kifizetési kérelemhez csatolni kell a Könyvvizsgálói igazolást a Projekt könyvelésének, elszámolásainak – a számviteli törvény előírásai szerint nyilvántartásba vett – könyvvizsgáló által történt hitelesítéséről.

A Könyvvizsgálati igazolás elkészítése során az auditor igazolja, hogy a benyújtott elszámolás, könyvelés (mind a bevételek, mind a kiadások tekintetében) hiteles, megbízható és megfelelő háttér-dokumentációval alátámasztott. Igazolja továbbá, hogy az csak a jelen szerződésben foglaltaknak megfelelő, támogatható, elismerhető költségeket tartalmazza. Amennyiben az auditor megállapítása szerint a könyvelésben, elszámolásban nemcsak az előbbiek szerinti támogatható, elszámolható költségek szerepelnek, akkor a jelentését korlátozó záradékkal kell ellátnia.

A 250 millió forint értékhatárt meghaladó összegű, nem építési jellegű szerződések esetében a szerződéssel kapcsolatos számlák elszámolhatóságának feltétele a számlában foglalt teljesítésnek a független könyvvizsgáló általi hitelesítése.

### ***Szabálytalanságok kezelése***

Szabálytalansági eljárást abban az esetben kezdeményez a Közreműködő Szervezet, ha a Főkedvezményezett vagy a Támogatásban részesülő partner a Támogatási Szerződésben meghatározott kötelezettségeinek nem vagy csak részben tesz eleget.

A Közreműködő Szervezet jogosult a támogatás folyósításának legfeljebb 180 naptári napig tartó felfüggesztésére, ha a Főkedvezményezett, vagy Támogatásban részesülő partner nem tesz eleget a támogatási szerződésben, vagy a vonatkozó jogszabályokban meghatározott kötelezettségeinek. Amennyiben a Főkedvezményezett, vagy a Támogatásban részesülő partner a szerződés-, illetve jogszabályellenes állapotot a Közreműködő Szervezet Főkedvezményezetthez intézett felhívására a felhívásban megadott határidőn belül nem szünteti meg, az szerződésszegésnek minősül. E körben, a Főkedvezményezett és a Támogatásban részesülő partner köteles, különösen, a projekt (rész) eredményeinek, illetve a projekttel érintett vagyontárgyak állagmegóvásáról, őrzéséről saját költségén gondoskodni. Ugyancsak a Főkedvezményezettet és a Támogatásban részesülő partnert terhelik, a felfüggesztéssel együtt járó többletköltségek (pl. levonulás) költségei is.

Abban az esetben, ha a Támogatás hatósági engedélyhez kötött tevékenységgel kapcsolatos, a jogerős hatósági engedélyek beszerzéséig a támogatás folyósítását fel kell függeszteni. Amennyiben a hatósági engedélyeket a szerződés hatálya alatt visszavonják, de erről a kedvezményezett nem tájékoztatja a Közreműködő Szervezetet (és továbbra is benyújt fizetési kérelmeket), az szerződésszegésnek minősül.

Amennyiben a Főkedvezményezett, vagy a Támogatásban részesülő partner lejárt esedékességű, 60 naptári napon túl meg nem fizetett köztartozással rendelkezik, vagy halmoz fel, - a köztartozás megfizetéséig - fel kell függeszteni.

A felfüggesztés, a Főkedvezményezettnek, és a Támogatásban részesülő partnernek a szerződésben vállalt kötelezettségeinek teljesítését nem érinti. A Közreműködő Szervezetet a felfüggesztés elrendeléséből eredően kártérítési, kártalanítási, vagy késedelmi kamatfizetési kötelezettség, függetlenül az elrendelt vizsgálat vagy más eljárás eredményétől, nem terheli.

Amennyiben a Főkedvezményezett, vagy a Támogatásban részesülő partner egy másik, valamely közösségi alapból vagy hazai központi költségvetési előirányzatból támogatott projektjére vonatkozóan szabálytalanság vagy csalás gyanúja miatt vizsgálat indul, a jelen projektre teljesítendő kifizetések a másik projekttel összefüggésben szükséges intézkedéseknek a megfelelő testület által történő végrehajtásáig felfüggeszthetők. A vizsgálat eredményétől függetlenül, a Közreműködő Szervezetet a felfüggesztés elrendeléséből eredően kártérítési, kártalanítási, vagy késedelmi kamatfizetési kötelezettség nem terheli. A felfüggesztés, a Főkedvezményezettnek, és a Támogatásban részesülő partnernek a szerződésben vállalt kötelezettségeinek teljesítését nem érinti.

Szabálytalanság esetén a kifizetett összeget az IH/KSZ azonnali beszedési megbízással visszaköveteli, amennyiben így nem jut hozzá az összeghez, a Támogatási Szerződésben meghatározott biztosítékokból kerül kielégítésre a visszakövetelt összeg.

## 13 sz. melléklet: A legfontosabb hatályos pénzügyi jogszabályok jegyzéke

### 13.1 törvények

1990. évi LXV. törvény a helyi önkormányzatokról

1992. évi XXXVIII. törvény az államháztartásról

1992. évi LXXXIX. törvény a helyi önkormányzatok címzett és céltámogatási rendszeréről

2000. évi C. törvény a számvitelről

2005. évi CLIII. törvény a Magyar Köztársaság 2006. évi költségvetéséről

### 13.2 kormányrendeletek

217/1998. (XII. 30.) Korm. rendelet az államháztartás működési rendjéről

24/2003. (III. 4.) Korm. rendelet a területfejlesztési célok megvalósítását szolgáló fejezeti kezelésű előirányzatok pályázati rendszerben történő felhasználása összehangolásának rendjéről

124/2003. (VIII. 15.) Korm. rendelet az Európai Unió által nyújtott egyes pénzügyi támogatások felhasználásával megvalósuló programok monitoring rendszerének kialakításáról

1/2004. (I. 5.) Korm. rendelet az Európai Unió strukturális alapjaiból és Kohéziós Alapjából származó támogatások hazai felhasználásáért felelős intézményekről

64/2004. (IV. 15.) Korm. rendelet a területfejlesztés kedvezményezett térségeinek jegyzékéről

85/2004. (IV. 19.) Korm. rendelet az Európai Közösséget létrehozó Szerződés 87. cikkének (1) bekezdése szerinti állami támogatásokkal kapcsolatos eljárásról és a regionális támogatási térképről

360/2004. (XII. 26.) Korm. rendelet a Nemzeti Fejlesztési Terv operatív programjai, az EQUAL Közösségi Kezdeményezés program és a Kohéziós Alap projektek támogatásainak fogadásához kapcsolódó pénzügyi lebonyolítási, számviteli és ellenőrzési rendszerek kialakításáról

### 13.3 miniszteri rendeletek

14/2004. (VIII. 13.) TNM-GKM-FMM-FVM-PM együttes rendelet a strukturális alapok és a Kohéziós Alap felhasználásának általános eljárási szabályairól

15/2004. (II. 16.) GKM-IHM-OM-PM-TNM együttes rendelet a Gazdasági Versenyképesség Operatív Program végrehajtásában közreműködő szervezetek kijelöléséről

6/2005. (III. 23.) TNM-FMM-FVM-GKM-KvVM-PM-TNM együttes rendelet az Európai Unió strukturális alapjaiból, valamint Kohéziós Alapjából származó támogatásokhoz kapcsolódó költségvetési előirányzatok felhasználásának részletes szabályairól

### 13.4 EU-s jogszabályok

A TANÁCS 1999. június 21-i **1260/1999/EK RENDELETE** a strukturális alapokra vonatkozó általános rendelkezések megállapításáról

A BIZOTTSÁG 2000. május 30-i **1159/2000/EK RENDELETE** a strukturális alapok által nyújtott támogatásokra vonatkozóan a tagállamok által teendő, a tájékoztatásra és a nyilvánosságra vonatkozó intézkedésekről

A BIZOTTSÁG 2001. március 2-i **438/2001/EK RENDELETE** a strukturális alapok keretében nyújtott támogatások irányítási és ellenőrzési rendszerei tekintetében az 1260/1999/EK tanácsi rendelet végrehajtása részletes szabályainak megállapításáról



## 14 sz. melléklet: Legfontosabb internetes forrásoldalak

Intézmény	Link	Kulcsszavak
<b>Különösen ajánlott oldalak</b>		
MEH Nemzeti Fejlesztési Hivatal	<a href="http://www.nfh.hu">http://www.nfh.hu</a>	EU információk, Nemzeti Fejlesztési Terv, operatív programok, egyéb dokumentumok, támogatások
Országos Területfejlesztési Hivatal Magyar Regionális Fejlesztési és Urbanisztikai Kht.	<a href="http://www.oth.hu">http://www.oth.hu</a> <a href="http://www.vati.hu">http://www.vati.hu</a>	Területfejlesztés, vidékfejlesztés, régiók, kistérségek, információk, tanulmányok, pályázatok
Miniszterelnöki Hivatal	<a href="http://www.magyarország.hu">http://www.magyarország.hu</a>	E-közigazgatás, Linkek, pályázatok
Pályázatfigyelő	<a href="http://lendulet.hu">http://lendulet.hu</a>	Pályázati információk (ingyenes!)
<b>Ajánlott oldalak</b>		
CFCU Magyarország (Központi Pénzügyi és Szerződéskezelő Egység)	<a href="http://www.cfcu.hu">http://www.cfcu.hu</a>	Phare és Strukturális Alap programok végrehajtása, tenderek, szabvány formátumok
Miniszterelnöki Hivatal STRATEK Kormányzati Stratégiai Elemző Központ	<a href="http://www.stratek.hu">http://www.stratek.hu</a>	Kutatás, innováció, népesedés, elemzések, tanulmányok, statisztikák, Európai Füzetek, Stratégiai Füzetek
SANSZ	<a href="http://www.sansz.org">http://www.sansz.org</a>	Pályázati Adatbank
Forrásportal	<a href="http://www.forrasportal.hu">http://www.forrasportal.hu</a>	Pályázati és egyéb finanszírozási források, tenderek
<b>Egyéb ajánlott oldalak</b>		
MTA Regionális Központja	<a href="http://www.rkk.hu">http://www.rkk.hu</a>	Regionális, EU képzés, kutatás
Pénzforrás	<a href="http://www.penzforras.hu">http://www.penzforras.hu</a>	Pályázati információk (fizetős!)
Soros Alapítvány	<a href="http://www.soros.hu">http://www.soros.hu</a>	Civil szféra, pályázatok, ösztöndíjak, roma pályázatok
Civil Szektor Portálja (NIOK)	<a href="http://www.nonprofit.hu">http://www.nonprofit.hu</a>	Civil szféra, jogszabályok, pályázatok
Nemzeti Szakképzési Intézet	<a href="http://www.nive.hu">http://www.nive.hu</a>	Szakképzés, felnőttképzés, továbbképzés
Nemzeti Felnőttképzési Intézet	<a href="http://www.nfi.gov.hu">http://www.nfi.gov.hu</a>	Felnőttképzés, továbbképzés
EU-CIPP, Civil Információs Pályázat Partnerkeresés	<a href="http://www.cipp.hu">http://www.cipp.hu</a>	Civil szféra, pályázatkereső
<b>Európai Unió</b>		
Az Európai Unió központi szervere	<a href="http://www.europa.eu.int">http://www.europa.eu.int</a>	EU információk
EUR-LEX (ingyenes!)	<a href="http://europa.eu.int/eur-lex">http://europa.eu.int/eur-lex</a>	EU jogszabályok, dokumentumok
CELEX (jelszóval!)	<a href="http://www.europa.eu.int/celex">http://www.europa.eu.int/celex</a>	EU jogszabályok, dokumentumok
PRE-LEX (ingyenes!)	<a href="http://www.europa.eu.int/pre-lex">http://www.europa.eu.int/pre-lex</a>	EU jogszabályok, dokumentumok
Az EU hivatalos dokumentumai	<a href="http://www.eudor.europa.eu.int">http://www.eudor.europa.eu.int</a>	EU jogszabályok, dokumentumok
<b>Minisztériumok</b>		
Belügyminisztérium	<a href="http://www.b-m.hu">http://www.b-m.hu</a>	Elsősorban önkormányzatoknak szóló pályázatok
Egészségügyi Minisztérium	<a href="http://www.eum.hu">http://www.eum.hu</a> <a href="http://www.strapi.hu">http://www.strapi.hu</a>	NFT pályázatok, elsősorban HEFOP Strukturális Alapok Programiroda
Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium	<a href="http://www.fmm.gov.hu">http://www.fmm.gov.hu</a>	NFT Strukturális Alapok pályázatok, elsősorban HEFOP, ESZA
Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Hivatal	<a href="http://www.fvm.hu">http://www.fvm.hu</a> <a href="http://www.mvh.gov.hu">http://www.mvh.gov.hu</a>	NFT Strukturális Alapok pályázatok, elsősorban AVOP, Információk, agrár és vidékfejlesztési támogatások
Gazdasági és Közlekedési	<a href="http://www.gkm.gov.hu">http://www.gkm.gov.hu</a>	NFT pályázatok, elsősorban GVOP, KIOP, energetika, kereskedelem, ipar, közlekedés, KKV-k, innováció, PPP
Ifjúsági, Családügyi, Szociális és Esélyegyenlőségi Minisztérium	<a href="http://www.gyism.hu">http://www.gyism.hu</a>	EU támogatások, pályázatok
Igazságügyi Minisztérium	<a href="http://www.im.hu">http://www.im.hu</a>	Jogharmonizáció, intézményrendszer, joganyag lefordítva
Informatikai és Hírközlési Minisztérium	<a href="http://www.ihm.gov.hu">http://www.ihm.gov.hu</a>	EU támogatások, pályázatok, e-ügyek
Környezetvédelmi Minisztérium	<a href="http://www.kvvm.hu">http://www.kvvm.hu</a>	NFT Strukturális Alapok és Kohéziós Alap pályázatok, elsősorban KIOP pályázatok, tenderek,
Külügyminisztérium	<a href="http://www.kulugyminiszterium.hu">http://www.kulugyminiszterium.hu</a>	EU joganyagok, dokumentumok, intézmények
Nemzeti és Kulturális Örökség Min.	<a href="http://www.nkom.hu">http://www.nkom.hu</a>	Pályázatok
Oktatási Minisztérium OM Alapkezelő Igazgatóság	<a href="http://www.om.hu">http://www.om.hu</a> <a href="http://www.omain.hu">http://www.omain.hu</a>	NFT Strukturális Alapok pályázatok, elsősorban HEFOP, ESZA, közoktatás, felsőoktatás, kutatás, EU programok

## 15 Felhasznált irodalom:

- 1/ Csermák Judit (et al, 2000): Költségvetési szervek gazdálkodása  
Aula Kiadó Kft., Budapest, 169 p.
- 2/ Keszthelyi Attiláné (szerk., 2005): Kiegészítés a költségvetési szervek I-II-III. kézikönyvéhez  
Saldo Rt., Budapest, 142 p.
- 3/ Mészéna György (szerk., 1989): Pénzügyi számítások  
Economix Kiadó, Budapest, 131 p.
- 4/ Sztanó Imre - Korom Erik (szerk., 2002): Amit a mérleg mutat (mérlegmutatók vállalkozások és költségvetési szervek részére)  
Saldo Rt., Budapest, 190 p.
- 5/ Vígvári András (2002): Közpénzügyek, önkormányzati pénzügyek  
KJK Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest, 379 p.
- 6/ Vígvári András (2005): Közpénzügyeink  
KJK Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest, 387 p.