



EU programok és projektek / EU pályázati technikák

Dr. Szép Tekla

Dr. Lipták Katalin

A teljes előadásanyag Kocziszky György - Nagy Zoltán- Györffy Ildikó
- Pál Zsolt- Roncz Judit- G.Fekete Éva - Lipták Katalin (2013):
Projekt tervezés és menedzsment távoktatási jegyzet alapján készült.



1. Bevezetés



Fogalmak

- Koncepció
- Stratégia
- Taktika
- Policy
- Program
- Projekt



Fogalmak- koncepció

- időálló, politikai előítéletekkel nem terhelt szakmai tudásbázis
 - Felöleli a tárgyköre vonatkozó tudásanyagot
 - Lehetőségeket, versengő változatokat is bemutat
 - Ismerteti az eszközigényt és a döntések következményeit



Fogalmak- policy

- Politikai döntések alapján születik
 - a cselekvéseket vezérlő alapelvek összessége
 - a tárgykörre vonatkozó koncepcióra épül
 - a kormányzat által kiválasztott változatokat öleli fel
 - eszközigényei és következményei konzisztensek



Fogalmak- stratégia

- A politika érvényesítése
 - A célok és azok értelmezéséhez szükséges eszközök meghatározása
 - A jövőre vonatkozó prioritások kiemelése
 - Eszközök és intézmények hozzárendelése
- (Vállalkozói stratégiák típusai:
1. Adaptív
 2. Tervező
 3. Elemző
 4. Vállalkozói)



Fogalmak- taktika

- A stratégia megvalósítása
 - A jelenből kiinduló feladatok ütemezett rendje



Fogalmak- program

- Több ágazati, vagy térségi célt megvalósító fejlesztési terv, amely több egymással összefüggő projekt útján koordinált szervezeti rendszerben valósul meg.



Fogalmak- projekt

- Konkrét cél adott időben, meghatározott helyen és költségek révén történő megvalósításához szükséges, egymáshoz kapcsolódó akciókat és erőforrás-felhasználásokat jelenít meg azonosítható, felelős aktorok közreműködésével.



Hányféle szakpolitikát különböztetünk meg az EU-ban? Sorolja fel!

- https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies_en



Az EU szakpolitikái

- Energia és természeti erőforrások
- Foglalkoztatás és szociális jogok
- Gazdaságpolitika, pénz- és adóügyek
- Igazságügy és a polgárok jogai
- Környezetvédelem, fogyasztóvédelem és egészségügy
- Közlekedés és utazás
- Külkapcsolatok és külügyek
- Kultúra, oktatás és ifjúság
- Mezőgazdaság, halászat és élelmiszer-biztonság
- Régiók és helyi fejlesztés
- Több területet érintő szakpolitikák
- Tudomány és technológia
- Üzleti élet



Kohéziós politika

- A kohéziós politika az EU fejlesztési célú támogatásainak nagy részét magába foglaló, jelentős részben decentralizált (a tagállamoknak jelentős döntési hatáskört engedő) politika összefoglaló neve.
- A kohéziós politika forrásainak egy részét a tagállamok osztják szét a végső kedvezményezettek között, másik (kisebbik) része központi EU-s programok keretében jut a kedvezményezettekhez.
- A kohéziós politika jelentős regionális dimenziója miatt a regionális, illetve a strukturális politika nevet is viseli (a kohéziós politika az utóbbi időben terjedt el).
- Legfontosabb alapegysége a régió és a tagország (NUTS rendszer).



NUTS rendszer

- Statisztikai Területi Egységek Nomenklatúrája
- Az Európai Statisztikai Rendszer számbavételi alapja
- Az EU regionális támogatásainak alapjai (politikai döntések bázisa)
- NUTS rendszer célja:
 - a területi egységek objektív besorolása,
 - összehasonlíthatóság,
 - az esetleges változások rugalmas kezelése,
 - hosszabb távú viszonylagos állandóság.



NUTS–rendszer

- A '70-es években jött létre
 - közigazgatási egységeknek megfelelően,
 - „ad hoc” módon, ha nem lehetett megfeleltetni egyik NUTS-szintnek sem („nem közigazgatási régiók”),
 - folyamatos fejlődés jellemzi.
- a '80-as években
 - a módosítások feszültségekhez vezettek,
 - új tagállamok csatlakoznak az EU-hoz,
 - megnőtt a NUTS jelentősége



NUTS–rendszer

Szint	Min.	Max.	Terület
NUTS1	3.000.000	7.000.000	Nagyrégió (3)
NUTS2	800.000	3.000.000	Régió (7)
NUTS3	150.000	800.000	Megye (19+1)
LAU1			Járás (198)
LAU2			Település (3177)



Kohéziós politika céljai

- Stratégiai tervezésének alapját 2030-as célkitűzések és a European Green Deal adja
- A tagállamoknak kötelező betartani az alapelveket
- Az alapelvek be nem tartása a tagállami források mértékének csökkentésével szankcionálható
- Célkitűzések a 2007-2013 időszakra:
 - Konvergencia (ERFA, ESZA, KA)
 - Regionális versenyképesség és foglalkoztatás (ERFA, ESZA)
 - Európai Területi Együtműködés (ERFA)
- Célkitűzések a 2014-2020 időszakra:
 - Növekedést és munkahelyteremtést szolgáló beruházások
 - Európai Területi Együtműködés



- Célkitűzések a 2021-2027 időszakra:
 - egy versenyképesebb és intelligensebb Európa megteremtése az innovatív és intelligens gazdasági átalakulás, valamint a regionális IKT-összekapcsoltság előmozdításával;
 - egy zöldebb, alacsony szén-dioxid-kibocsátású átalakulás a nettó nulla szén-dioxid-kibocsátású gazdaság és a reziliens Európa felé a tiszta és tisztességes energetikai átmenet, a zöld és kék beruházás, a körforgásos gazdaság, az éghajlatváltozás enyhítése és az ahhoz való alkalmazkodás, a kockázatmegelőzés és -kezelés, valamint a fenntartható városi mobilitás előmozdításával;
 - egy jobban összekapcsolt Európa megteremtése a mobilitás fokozásával;
 - egy szociálisabb és befogadóbb Európa megteremtése a szociális jogok európai pillérének végrehajtásával;
 - egy polgárokhoz közelebb álló Európa megteremtése minden térségtípus fenntartható és integrált fejlődésének előmozdítása és helyi kezdeményezések révén.



Kohéziós politika működése

- A tagállami források elosztásának legmagasabb szintű tervezési dokumentuma 2007-2013 között a Nemzeti Stratégiai Referenciakeret (NSRK) 2014-2020 között a Partnerségi Megállapodás (PM).
- Általában OP-k és akciótervek
- DE vannak a kohéziós politikának olyan elemei, melyeket nem a tagállami operatív programokban terveznek és nem is központi programok. Ilyenek az Európai Területi Együtműködési programok, amelyek két vagy több állam közös fejlesztési programjai. Típusai: interregionális programok, transznacionális programok, határon átnyúló együttműködések, Európai Szomszédsági és Partnerségi Eszközök (ENPI)

Feladat: Alkossanak 2 fős csoportokat! Keressék meg a jelenlegi (2021-2027) hazai operatív programokat. Minden csoport mutasson be egyet!



2021-2027 költségvetési időszak

<https://www.consilium.europa.eu/hu/infographics/mff2021-2027-ngeu-final/>

„The EU budget is not and has never been about giving and taking. It has always been about pooling resources, standing together against common challenges and creating an EU added value. It has always been about helping Europeans live better lives.

The narrative about how much each EU country is getting out of the budget versus how much they are contributing is therefore flawed. This narrative does not take into account Member States’ benefits from the single market. Neither does it measure the business opportunities that cohesion policy – the EU’s main investment policy – creates for businesses from across the Union. The EU contributes significantly to the economies of its Member States and this is completely ignored in these calculations.” (EU Commission)



A Covid19-válságot követő helyreállítás motorját képező költségvetés (2021-2027)

- Az EU 2018-as áron **1,8 billió EUR** összegű átfogó pénzügyi csomagot állított össze az elkövetkező évekre a Covid19-világjárvány társadalmi-gazdasági következményeinek kezelése és az EU hosszú távú prioritásainak érvényesítése érdekében. Ez a következőket foglalja magában:
 - 1 074,3 milliárd EUR összegű többéves pénzügyi keret (MFF)
 - 750 milliárd EUR összegű rendkívüli helyreállítási eszköz, Next Generation EU (NGEU)

→ 1,8 billió EUR
- A csomag az **európai zöld megállapodás** és a **digitális átalakulás** támogatása, valamint a **reziliencia** fokozása révén elő fogja segíteni az EU átalakítását.



Éghajlat-politika

- Az MFF és a Next Generation EU keretében felmerülő kiadásoknak összhangban kell lenniük az alábbiakkal:
 - a 2050-re teljesítendő uniós klímasemlegességi célkitűzés
 - az EU 2030-ra vonatkozó éghajlat-politikai célkitűzései
 - Párizsi Megállapodás
- A többéves pénzügyi keretből és a Next Generation EU-ból az összes kiadás 30%-át az **éghajlattal kapcsolatos projektekre** fordítjuk.

Uniós kiadások, 2021–2027 (milliárd EUR, 2018-as árakon)



Teljes költségvetés: 1824,3

- Többéves pénzügyi keret (MFF): 1074,3 → **Mo. 9000 milliárd HUF (22 milliárd EUR) felzárkózási támogatás (a Next Generation EU-val össz. 40 mrd EUR)**
- Next Generation EU: 750

- Éghajlati és digitális szempontok érvényesítése:
 - Éghajlati szempontok: a kiadások 30%-a minden programban éghajlati célokra fordítandó
 - Digitális szempontok: prioritást élveznek minden programban, a Helyreállítási és Reziliencia építési Eszköz 20%-a

Részei:

- Egységes piac, innováció és digitális gazdaság: 143,4
 - Kutatás és innováció: 88,2
 - Európai stratégiai beruházások: 35
 - Egységes piac: 5,9
 - Világűr: 13,4



- Kohézió, reziliencia és értékek: 1099,7
 - Regionális fejlesztés és kohézió: 290,6
 - Helyreállítás és rezilienciaépítés: 693
 - Az emberekbe, a társadalmi kohézióba és az értékekbe való beruházás: 115,8
- Természeti erőforrások és környezetvédelem: 373,9
 - Mezőgazdasági és tengerpolitika: 350,4
 - Környezetvédelem és éghajlat-politika: 22,8
- Migráció és határigazgatás: 22,7
 - Migráció: 9,8
 - Határigazgatás: 12,7
- Biztonság és védelem: 13,2
- Szomszédság és a világ: 98,4
- Európai közigazgatás: 73,1

A többéves pénzügyi kerethez kapcsolódó főbb programok és alapok (milliárd EUR, 2018-as árakon)

- Kohéziós politika - ÖSSZESEN: 330,2 → jogállamisági mechanizmus miatt 3 OP esetében 55% teljesen fel van függesztve (a másik 45% is feltételekhez van kötve); összesen 22 milliárd EUR
 - 2023. December: 10,2 milliárd EUR jóváhagyása (Európai Bizottság) – elfogadott igazságügyi reform (összesen 12,5 mrd EUR van jóváhagyva 2026 januári adatok szerint)
 - Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA): 200,4 → terv: 6,7 milliárd EUR
 - Kohéziós Alap: 42,6
 - Európai Szociális Alap Plusz (ESZA+): 88
- Közös agrárpolitika (KAP) - ÖSSZESEN: 336,4 → Mo. 3400 milliárd HUF (OK!)
 - Európai Mezőgazdasági Garanciaalap (EMGA): 258,6
 - Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alap (EMVA): 77,8
- Új és megerősített prioritások - ÖSSZESEN: 335,5
 - Egységes piac, innováció és digitális gazdaság
 - Európai horizont: 76,4*
 - Európai Hálózatfinanszírozási Eszköz (közlekedés, energetika, digitalizáció): 18,4
 - Uniós úrprogram: 13,2
 - Digitális Európa program: 6,8
 - Egységes piaci program: 3,7; InvestEU Alap: 2,8

- Kohézió, reziliencia és értékek
 - Erasmus+ program: 21,7*
 - Kreatív Európa: 1,6
 - „Az EU az egészségügyért” program: 5.1*
 - RescEU: 1,1
 - Jogérvényesülés, Jogok és Értékek Alap: 0,8
- Természeti erőforrások és környezetvédelem
 - Méltányos Átállást Támogató Alap: 7,5
 - Környezetvédelmi és éghajlat-politikai program (LIFE): 4,8
- Szomszédság és a világ: 98,4
 - Szomszédsági, Fejlesztési és Nemzetközi Együttműködési Eszköz: 70,1
 - Humanitárius segítségnyújtás: 10,3*
- Egyéb 92,4

Olvassa el a jogállamiság EU-s definiálását!

https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/upholding-rule-law/rule-law/what-rule-law_hu

Next Generation EU: a helyreállítás és rezilienciaépítés motorja (milliárd EUR, 2018-as árakon)

- Európai horizont: 5
- InvestEU Alap: 5,6
- REACT-EU: 47,5 → Mo. 1 milliárd EUR
- Helyreállítási és Rezilienciaépítési Eszköz (RRF – Recovery and Resilience Facility): 672,5 → eredetileg: 15,5 milliárd EUR ~55% teljesen blokkolva; de! Mo. 2300-2400 milliárd HUF-t lehívhat, HA! (~5,8 milliárd EUR) 27 szupermérföldkő teljesül - jelenleg blokkolva; + 9,7 milliárd EUR hitel
 - Az 5,8 milliárd EUR kiegészül a RePowerEU fejezettel – 4,6 milliárd EUR (amely 3,9 milliárd eurós hitelkeretből és további 0,7 milliárd eurós támogatásból áll)
 - 2023. November – 1 milliárd EUR előleg Mo.-nak
- Uniós polgári védelmi mechanizmus (RescEU): 1,9
- Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alap (EMVA): 7,5
- Méltányos Átállást Támogató Alap: 10

A 2021-2027-es uniós források mérete (mrd EUR) és hozzáférhetőségük feltételrendszere

négy igazságszolgáltatási reform, teljes horizontális kihatású előzetes feljogosító feltétel

1 mrd EUR

- OK!

12.5 mrd EUR - OK!

22 mrd EUR kohéziós keret

5,8 mrd EUR RRF tám.

max. 3,9 mrd RePowerEU hitel

0,7 mrd EUR REPowerEU tám.

13 mrd EUR blokkolva horizontális

kb. 2,7 mrd EUR blokkolva

6,35 mrd EUR felfüggesztve tanácsi döntéssel

27 szuper-mérföldkő

kiszabadítás: 3 további előzetes feljogosító feltétel teljesítése 1) akadémiai szabadság (kb. 2 mrd EUR) 2) gyermekvédelmi törvény (kb. 0,6 mrd EUR) 3) migrációs törvény kb. 0,01 mrd EUR)

kiszabadítás: 17 féle közbeszerzési és átláthatósági feltétel teljesítése, ebből a december 9-i bizottsági értékelés szerint 11 területen vannak még hiányosságok, gyengeségek

kiszabadítás: a 17 féle közbeszerzési és átláthatósági feltételen túl az igazságügyi reformok és 1-1 adminisztratív ill. pénzügyi kontroll technikai feltétel

kiszabadítás: ennek pontos feltételrendszere nem ismert, valószínűleg "csak" a balra látható összesen 27 szuper-mérföldkő teljesítése

EU Bíróságának 2020 decemberi ítéletének figyelem nélkül hagyása (magyar menekültügyi szabályozás) 200 millió EUR bírság+napi 1 millió EUR büntetés

2024.12.31-én a feltételelességi mechanizmus keretében (uniós források elköltésének átláthatósága) végleg elveszített Mo. 1,04 mrd EUR-t. 2026.01.01-én további 1,08 mrd EUR-t.

<https://www.portfolio.hu/unios-forrasok/20231004/unios-forrasok-itt-vannak-a-reszletek-hogy-mikor-es-milyen-penzek-erkezhetnek-magyarorszagra-643593>



Elvárt korrekciós intézkedések a támogatások befagyasztásának megszüntetésére

1. Biztosítani kell a bíróságok politikai befolyástól mentes működését.
2. Végre kell hajtani a magyar kormány által vállalt 17 korrupcióellenes intézkedést a feltételelességi eljárás keretében.
3. Biztosítani kell a tudomány szabadságát a privatizált egyetemeken, vissza kell vonni a homofób „propagandatörvény” jogsértő rendelkezéseit és biztosítani kell a menedékjogot.
4. Ezenfelül pedig megfelelő szintre kell hozni egy sor állami szolgáltatás szakpolitikai tervezését: Lakóépületek és a nem lakáscélú épületek energiahatékonyság céljából történő felújítása, az energiaágazat irányítása, ivóvíz- és szennyvízágazatokban szükséges beruházások, hulladékgazdálkodás, átfogó közlekedéstervezés, a munkaerőpiac alakítása, a nemek közötti egyenlőség előmozdítása, az oktatási és képzési rendszer fejlesztése, a társadalmi befogadás előmozdítása és a szegénység csökkentése, a romák befogadásának előmozdítása, az egészségügy és a tartós ápolás-gondozási rendszer fejlesztése



A menedékjog (Charta 18. cikk)

- Az Európai Bizottság megállapította, hogy a magyar állam nem biztosítja a menekültügyi rendszerhez való hozzáférést az arra jogosultaknak. Három konkrét jogsértést azonosítottak:
 1. Az Európai Unió Bíróság ítélete 2020 decemberében kimondta, hogy EU-s jogot sért a magyar rendőrség gyakorlata, hogy minden külföldi állampolgárt, aki jogalap nélkül tartózkodik az ország területén, egyéni körülményeinek bármiféle mérlegelése nélkül, azonnal és jogorvoslati lehetőség nélkül kényszerít vissza Szerbiába. Ez a jogsértő gyakorlat elzárja a menekülőket a menekültügyi eljárástól, és szembemegy a kollektív kiutasítás tilalmával. A gyakorlat az uniós bíróság ítélete óta mit sem változott.
 2. Az Európai Unió Bíróságának egy másik ítélete 2021 novemberében megállapította, hogy a civilelles „Stop Soros törvénycsomag” rendelkezése, amely kriminalizálja a menedékkérőknek nyújtott segítséget, sérti a menekülők menedékhez való jogát.
 3. Az Európai Bizottság emellett azt is megállapította, hogy a magyar „követségi rendszer”, amely alapján a menekülő kizárólag az ország területén kívül, Magyarország belgrádi vagy kijevei nagykövetségén kezdeményezheti a menekültügyi eljárást, közvetlenül sérti a menedékhez való jogot. Azt, hogy a követségi eljárás szembemegy a vonatkozó uniós joggal, az Európai Unió Bírósága 2023 júniusában mondta ki ítéletében.

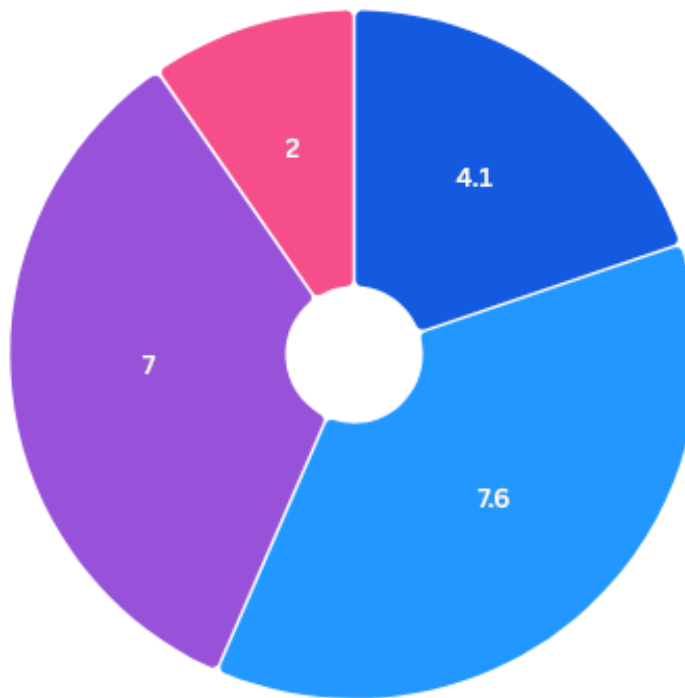
A Kohéziós Alap teljes feloldása nagyságrendileg 2,9 százalékos GDP-arányos plusz pénzügyi impulzust jelenthet Magyarország számára:

Kohéziós Alapok

(milliárd euró)

- Kifizetve (már realizált források): 4,1 mrd EUR - 20%
- Elérhető, technikai lehívás alatt (Rendelkezésre álló, még ki nem fizetett keret): 7,6 mrd EUR - 37%
- Befagyasztva (Jogállamisági és horizontális feltételek miatt blokkolva): 7 mrd EUR - 34%
- Elvesztett források és bírságok (n+2 szabály miatti veszteség és menekültügyi büntetések): 2 mrd EUR - 10%

**2026.04.25-i
állapot**



Forrás: Accorde Alankezelő Zrt

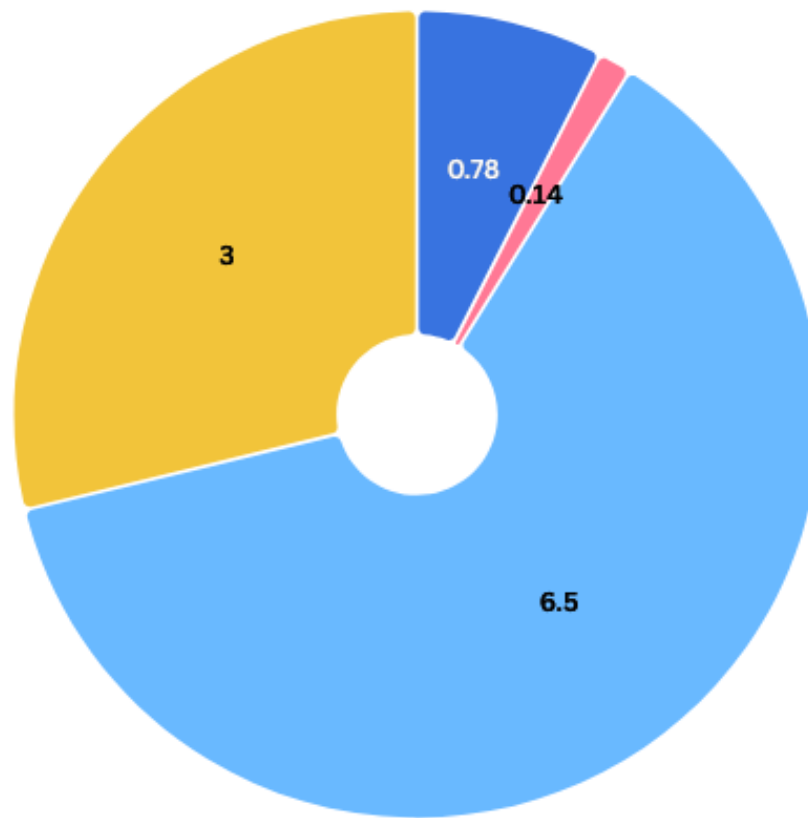
A Helyreállítási Alap (RRF) teljes feloldása pedig 3,9 százalékos, GDP-arányos plusz pénzügyi impulzust jelenthet:

Helyreállítási Alap (RRF)

Összesen 10,4 milliárd euró

■ Kifizetett hitel - 0,78 mrd EUR - ■ Kifizetett vissza nem térítendő támogatás - 0,14 mrd EUR
■ Zárolt vissza nem térítendő támogatás - 6,5 mrd EUR ■ Zárolt hitelkeret - 3 mrd EUR

**2026.04.25-i
állapot**

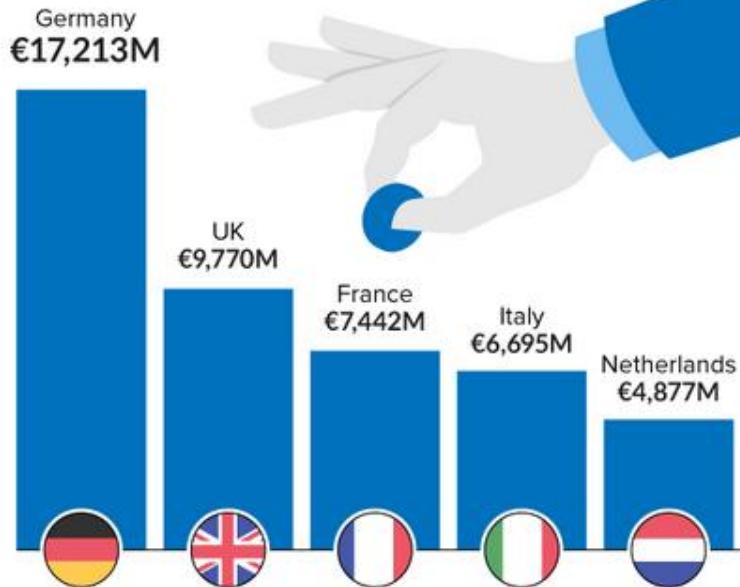


Forrás: Accorde Alankézelő Zrt •



Haderőfejlesztés

- 2025 márciusában elfogadott ReArm Europe kezdeményezés célja, hogy négy év alatt akár 800 milliárd eurót mozgósítson az európai védelmi képességek megerősítésére.
- Kulcseleme a Security Action for Europe (SAFE) hiteleszköz, amely akár 45 éves futamidejű, hosszú türelmi idejű kölcsönöket kínál.
- A Société Générale szerint Magyarország a 14,7 milliárd eurós hiteligényével Lengyelországgal és Romániával együtt a program fő kedvezményezettjei közé tartozhat.
- Jogállamsági kritériumok? → hozzáférés vizsgálata zajlik

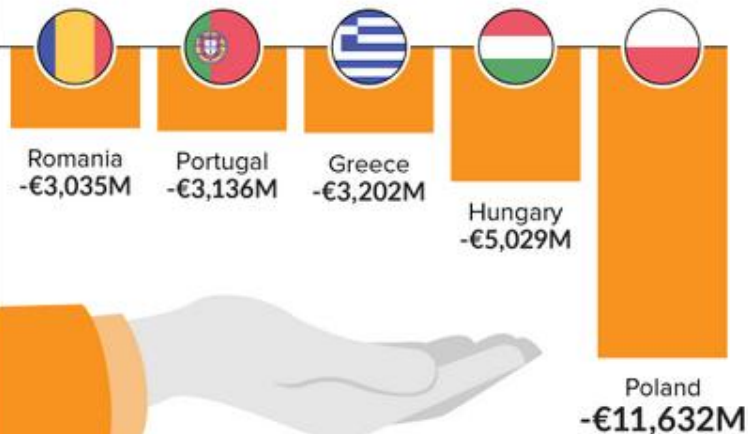


Top 5 Net Contributors to the EU Budget (2018)

The UK is the 2nd largest net contributor, and they received €5B in reimbursements designed to correct excessive financial contributions.

Top 5 Net Beneficiaries to the EU Budget (2018)

Poland primarily invested in growth and jobs, which likely contributed to the country's rising GDP and employment rate.



When population is taken into account, the top contributors and beneficiaries shift dramatically.

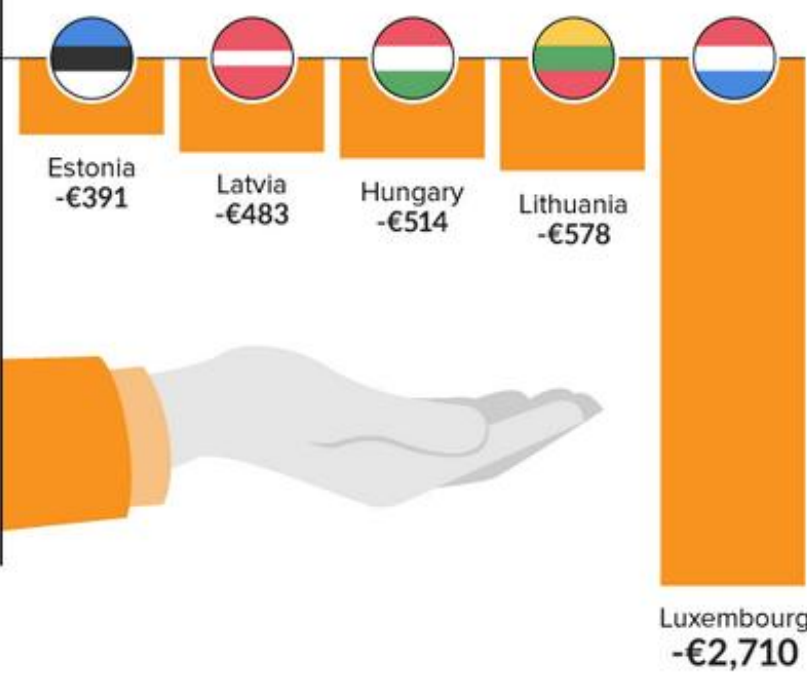


Top 5 Net Contributors Per Capita (€ per resident, 2018)

The Netherlands and Germany are financial heavy hitters, ranking in the top 5 on both an absolute and per capita basis.

Top 5 Net Beneficiaries Per Capita (€ per resident, 2018)

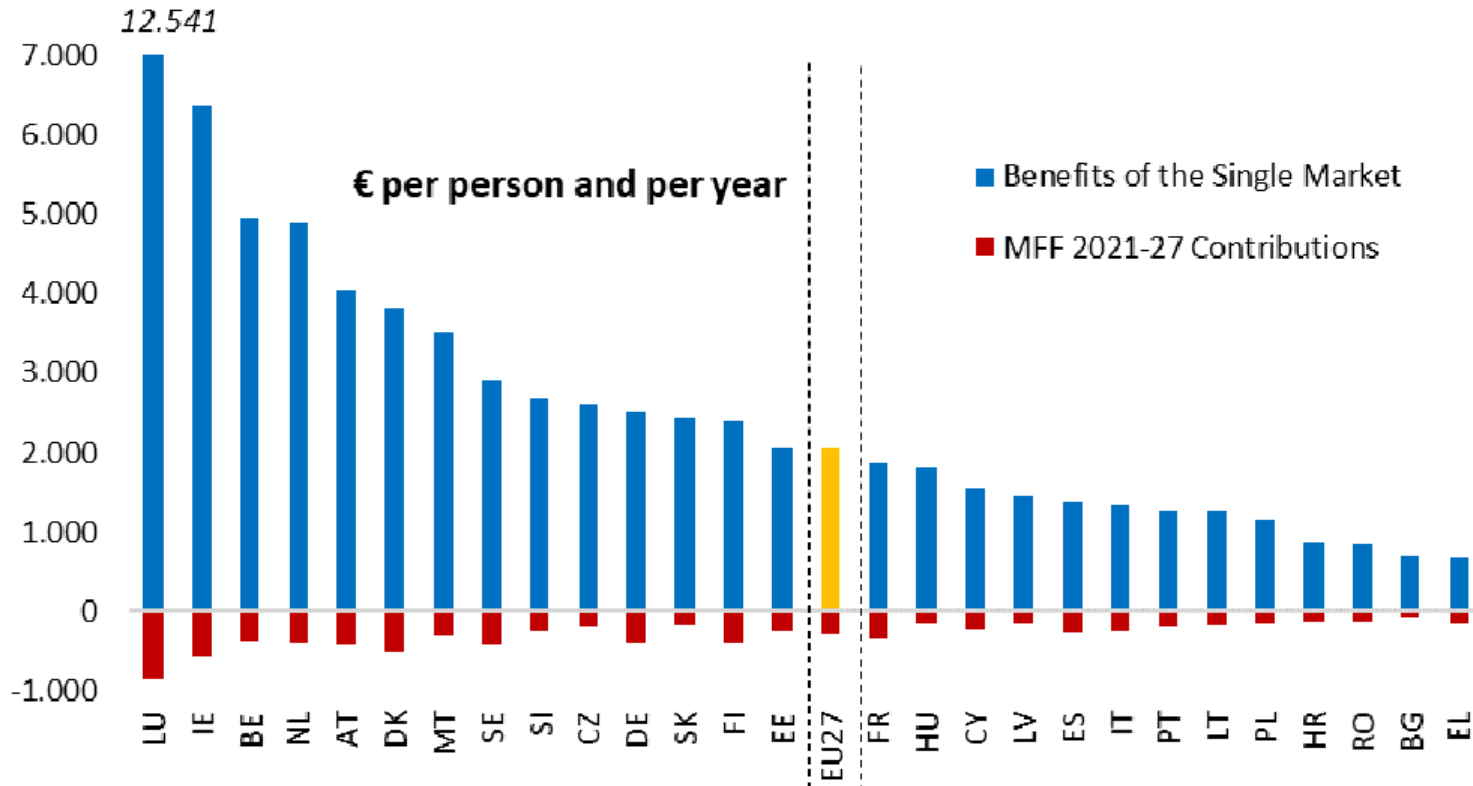
Home to many EU institutions, Luxembourg spent €1.6B of its total €2B expenditures on administration.



It's clear who the top beneficiaries and contributors are—but how does the EU collect its revenue, and what does the Union spend its money on?



THE BENEFITS OF THE SINGLE MARKET LARGELY OUTWEIGH THE COST OF CONTRIBUTING TO THE UNION BUDGET



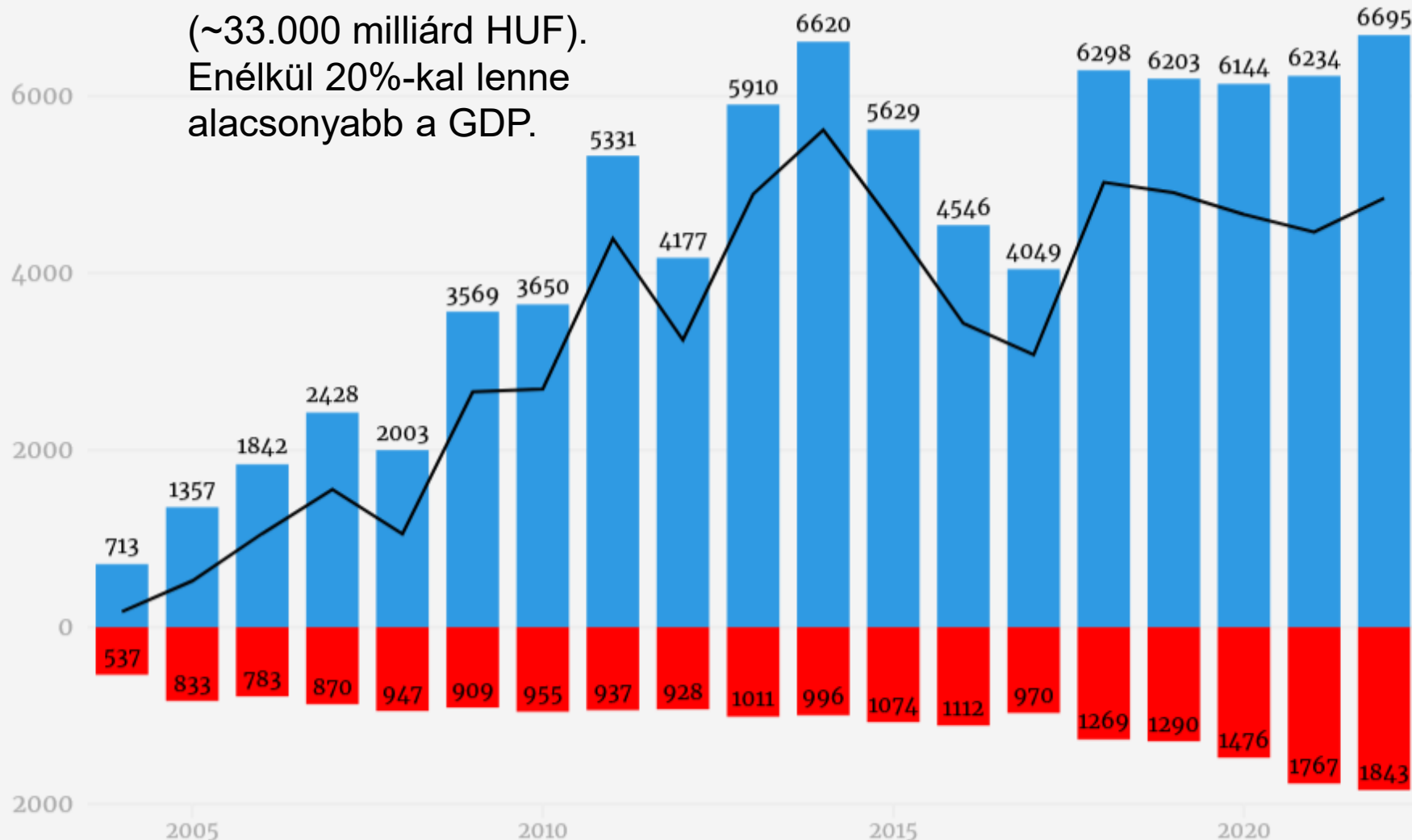
Data: European Commission

Magyarország egyenlege az EU éves költségvetésében

● EU-ból származó bevétel ● Nemzeti hozzájárulás ● Egyenleg

Millió euró

83 milliárd EUR 2000 óta
(~33.000 milliárd HUF).
Enélkül 20%-kal lenne
alacsonyabb a GDP.



Az EU bevételei: saját források I.

- **Felső határok**

- 2021. január 1-jétől az EU saját forrásainak felső határai a következők:

- **kifizetések esetében: az összes tagállam GNI-jének 1,40%-a**
 - **kötelezettségvállalások esetében: az összes tagállam GNI-jének 1,46%-a**



Az EU bevételei: saját források II.

• Bevételi források

- 2021. január 1-jétől a **műanyag csomagolási hulladékon alapuló új saját forrás** jön létre; cél: ösztönözni az egyszer használatos műanyagok fogyasztásának csökkentését
 - Az új illetéket az egyes tagállamokban a nem újrafeldolgozott műanyag csomagolási hulladék tömege alapján számítják ki, kilogrammonként 0,80 EUR lehívási mértékkel.
- Emellett az EU az elkövetkező években **további új saját források** bevezetésén fog dolgozni. Ezen új források a következő meglévő saját forrásokat egészítik ki:
 - **tradicionális** saját források: főként vámok és cukorilletékek (a tagállamok beszedési költség címén a beszedett összegek 25%-át tartják meg)
 - **héaalapú** saját források: az egyes tagállamok héaalapjára egységesen alkalmazott 0,3%-os kulcs; az adóköteles héaalap a tagállamok bruttó nemzeti jövedelmének 50%-ában van maximálva (a módszert egyszerűsíteni fogják)
 - **GNI-alapú** saját források: az egyes tagállamok bruttó nemzeti jövedelmére alkalmazott egységes kulcs, amely évente kiigazításra kerül a bevételek és a kiadások közötti egyensúly megteremtése érdekében (változatlan)



Magyarország helyzete

- A Bizottság 2022.12.22-én elfogadta a Magyarországgal kötött partnerségi megállapodást, amely részletes **ütemtervet** tartalmaz Magyarország **közigazgatási kapacitásának javítására**, valamint a közbeszerzések átláthatóságával, a közbeszerzési versennyel, a korrupció megelőzésével, felderítésével és korrekciójával, a csalással és az összeférhetetlenséggel, illetve a kohéziós politikai finanszírozás kedvezményezettjeinek és azok partnereinek kapacitásépítésével kapcsolatos kihívások kezelésére. Az ütemterv szorosan kapcsolódik a helyreállítási és rezilienciaépítési tervhez és a jogállamiságra vonatkozó feltételrendszerről szóló folyamathoz.
- A 2021 és 2027 közötti időszakra vonatkozó, összesen közel 22 milliárd euró értékű megállapodás segíteni fogja az országot az olyan közös uniós prioritások végrehajtásában, mint a kiegyensúlyozott területfejlesztés és a **méltányos éghajlati és digitális átállás**, miközben támogatja az **innovatív és inkluzív szociális piacgazdaságot**.



Magyarország helyzete

- A partnerségi megállapodás az **uniós kohéziós alapokból származó beruházásokat megalapozó** stratégiai dokumentum, amely lehetővé teszi az Európai Regionális Fejlesztési Alap, a Kohéziós Alap, az Európai Szociális Alap Plusz (ESZA+), az Igazságos Átmenet Alap és az Európai Tengerügyi, Halászati és Akvakultúra-alap (ETHAA) révén megvalósuló beruházásokat.
- A partnerségi megállapodás és a belügyi alapok (a Menekültügyi, Migrációs és Integrációs Alap, a Belső Biztonsági Alap és a Határigazgatási és Vízügyi és Vízügyeszköz) **végrehajtása 11 nemzeti programon keresztül történik**, amelyeket szintén elfogadtak, és amelyek meghatározzák a tervezett beruházási prioritásokat és a programonkénti pénzügyi allokációkat.



Magyarország helyzete

- **Méltányos éghajlatvédelmi átállás és tiszta környezet**
 - A Magyarországgal kötött partnerségi megállapodás értelmében az Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA) összesen 6,7 milliárd eurót biztosít a köz- és magánépületek **energiahatékonyságát** javító és a **megújuló forrásokból** előállított energia termelését fokozó beruházásokhoz. A megállapodás emellett elő fogja mozdítani a körforgásos gazdaságot, a víz- és szennyvízgazdálkodást, valamint a fenntartható közlekedést. Hozzá fog járulni a levegőminőség javításához, valamint az ökoszisztémák és a biológiai sokféleség védelméhez.
 - Az **Igazságos Átmenet Alapból (IÁA)** több mint 250 millió euró fogja támogatni a szén és a lignittüzelésű Mátrai Erőmű fokozatos kivonása által leginkább érintett régiókat. A finanszírozás az **alacsony szén-dioxid-kibocsátású technológiákba** történő beruházásokra irányul, amelyek támogatják ezt a fokozatos kivezetést és a magyarországi szén-dioxid-kibocsátás 10%-os csökkentését. Az alapok a **kkv-k gazdasági diverzifikációját** is támogatni fogják, amely például az energiahatékonysággal kapcsolatos kutatás és fejlesztés révén valósítható meg. Az Igazságos Átmenet Alap emellett **támogatni fogja a munkavállalókat** az új készségek elsajátításában, előmozdítja a munkahelyváltást, és ösztönzi az új induló vállalkozásokat.



Európai uniós programok és projektek (2)



**2. Programozás – hogyan készülnek - Európai uniós programok:
közösségi programok, CARP programozás, nemzeti programok:
Stratégiai Keretprogram – NFT – Operatív Programok –
Akciótervek. Nemzeti sajátosságok**



A támogatások elosztásának menete 1

1. Az Európai Parlament és a Tanács – a Bizottság javaslata alapján – dönt a strukturális alapok költségvetéséről és a felhasználás szabályairól.
2. A Bizottság – a tagállamokkal szoros együttműködésben – elkészíti a kohézióról szóló uniós stratégiai iránymutatások, tervezetét. Az iránymutatások biztosítják, hogy az államok az Unió prioritásainak megfelelően olyan intézkedéseket vezessenek be, amelyek elősegítik a célok megvalósítását.
3. Ezután minden tagállam elkészíti saját **nemzeti stratégiai referenciakeretét (NSRK)**, melyet a stratégiai iránymutatásokkal összhangban, a Bizottsággal való folyamatos egyeztetés mellett dolgoz ki. A rendelet előírja, hogy a stratégiai iránymutatások elfogadása után a tagállamoknak öt hónap áll rendelkezésükre, hogy nemzeti stratégiai referenciakeretüket benyújtsák a Bizottsághoz. Az állam a referenciakeretben meghatározza a választott nemzeti stratégiát, valamint felsorolja a végrehajtani kívánt „operatív programokat” (OP). A referenciakeret benyújtását követően a Bizottságnak három hónap áll rendelkezésére, hogy véleményezze azt, illetve kiegészítő információkat kérjen.

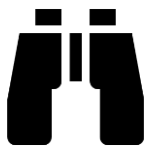


A támogatások elosztásának menete 2

4. A Bizottság jóváhagyja a referenciakeret, valamint az egyes **operatív programokat**. Az OP-k tartalmazzák a tagállam (és/vagy a régiók) legfontosabb prioritásait, valamint a programozás végrehajtásának módját. Az Unió egyetlen kikötéssel él a támogatás-felhasználás programozása tekintetében: a „konvergencia” célkitűzés kedvezményezettjei közé tartozó országok és régiók a támogatások 60%-át, a „versenyképesség és foglalkoztatás” célkitűzés keretei közt támogatható országok és régiók pedig a támogatások 75%-át kötelesek a lisszaboni stratégiában megfogalmazott uniós prioritások, azaz a növekedés és a foglalkoztatás fellendítésére fordítani. A 2007–2013-as időszakra az Európai Bizottság előreláthatólag mintegy 450 operatív programot fogadott el. Az operatív programok kidolgozásában és irányításában mind gazdasági, mind szociális partnerek, illetve civil társadalmi szervezetek is közreműködnek.
5. Miután a Bizottság döntött az egyes **operatív programok**sorsáról, a **végrehajtás** feladata a tagállamokra és régióikra hárul. Ez **évente több ezer új projekt kiválasztását**ellenőrzését és értékelését jelenti. Az operatív programok lebonyolítására minden tagállam és/vagy régió ún. „irányító hatóságokat” jelöl ki.
6. A Bizottság **kötelezettségvállalást tesz** a tagállamok felé a **költségek kifizetését illetően**, ezzel lehetővé téve azok számára a programok elindítását.

A támogatások elosztásának menete 3

7. **A Bizottság kifizeti a tagállamok számára az igazoltan felmerült kiadásokra nyújtandó támogatási összegeket**
8. **A tagállamokkal együtt a Bizottság is nyomon követi az egyes operatív programok előrehaladását.**
9. **A Bizottság és a tagállamok a programozási időszak végéig stratégiai jelentéseket készítenek.**



Feladat: Alakítsanak 2 fős csoportokat. Keressék meg a hazai OP-eket! Minden csoport válasszon egyet, és mutassa be 5 percben!

Az alapok kezelése

- Bár a strukturális alapok az Európai Unió költségvetéséhez tartoznak, a Bizottság és a tagállamok kormányai közösen viselik a felelősséget a források felhasználását illetően:
 - a Bizottság feladata a tagállamok által javasolt fejlesztési programok megvitatása, jóváhagyása, és források juttatása annak végrehajtásához;
 - a tagállamok és régióik kezelik a programokat, gondoskodnak azok végrehajtásáról, kiválasztják, ellenőrzik és értékelik a projekteket;
 - a Bizottság részt vesz a programok nyomon követésében, kötelezettséget vállal a költségek támogatására, kifizeti az igazoltan felmerült kiadásokat, és felügyeli a felállított ellenőrzési rendszerek megfelelő működését.
- A tagállam minden **operatív programhoz**, kijelöl:
 - egy irányító hatóságot (az operatív program irányítására kijelölt nemzeti, regionális vagy helyi hatóság, illetve közjogi vagy magánszerv);
 - egy igazoló hatóságot (nemzeti, regionális vagy helyi közhatóság, illetve -szervezet, amely a Bizottság részére történő megküldést megelőzően igazolja a költségnyilatkozatot és a kifizetési kérelmeket);
 - egy ellenőrzési hatóságot (a tagállam által az egyes operatív programok számára kijelölt olyan nemzeti, regionális vagy helyi hatóság vagy szervezet, amely az irányítási és ellenőrzési rendszer eredményes működésének vizsgálatáért felel).



Új szabály az alapok kezelésének egyszerűsítésére

Egy operatív programot csak egy alap finanszírozhat

- Ezen elv folyománya, hogy az ERFA és az ESZA kiegészítő jelleggel, bizonyos korlátok között finanszírozhat a másik alap támogatási körébe tartozó intézkedéseket (az operatív program minden egyes prioritási tengelyére a közösségi támogatás legfeljebb 10%-át nyújthatja).
- Az „1 program = 1 alap” szabály alól egyetlen kivétel létezik: a közlekedési infrastruktúra és a környezetvédelem operatív programjai számára az ERFA és a Kohéziós Alap együttesen nyújt támogatást.



A kötelezettségvállalások

- Az operatív programokra vonatkozóan a költségvetési kötelezettségvállalásokat minden alap és célkitűzés tekintetében éves alapon hajtják végre. Az első éves költségvetési kötelezettségvállalás az operatív program jóváhagyása előtt történik. Az ezt követő kötelezettségvállalásokat minden évben legkésőbb április 30-ig teszi meg a Bizottság.
- **A kötelezettségvállalás automatikus visszavonása:**
 - A Bizottság automatikusan visszavonja a költségvetési kötelezettségvállalás bármely részét, amelyet nem használtak fel, vagy amelyre a programra vonatkozó költségvetési kötelezettségvállalást követő második év végéig (n+2) nem küldtek kifizetési kérelmet.



Európai uniós programok és projektek (3)



3. Az uniós projektek tapasztalatai. A sikeres projekt ismérvei. Projektciklus menedzsment. Mintaprojektek értékelése



Feladat (NG): mintaprojektek gyűjtése és elemzése

Forrás: <https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/en/projects/success-stories>

Keressen nemzetközi sikersztorikat!

Alapadatok:

Program megnevezése:

Projekt címe:

Megvalósítók:

Költségvetés:

Mutassa be a projekt célját!



Feladat: Állapítsuk meg, hogy mi lehet a gond az alábbi projekkel!

1. Rózsaváros önkormányzata forráshiányos, feladatai ellátásához nem rendelkezik elegendő forrással. A helyi vállalkozások hiánya, ill. gyengesége miatt a helyi adóbevételek minimálisak. Az állami normaívva pedig nem elégséges a helyi fejlesztési feladatok finanszírozásához. Így az önkormányzat tulajdonában lévő épületek állapota fokozatosan romlik. Az önkormányzat tulajdonában van pl. egy 200 m² alapterületű, korábban iskolának használt épület, ami kiválóan alkalmas turistaház kialakítására. Az épület felújításához 25 millió Ft, a turistaház berendezéséhez további 15 millió Ft szükséges. A projekt megvalósításához saját erőként 4 millió Ft áll rendelkezésre, a további 36 millió Ft-ot az Új Magyarország Fejlesztési Terv, Közlekedés OP-ból kívánják megigényelni.



Feladat: Állapítsuk meg, hogy mi lehet a gond az alábbi projekkel!

2. A „Tanulj Tinó” Oktatási Kft. Az elmúlt években jelentős oktatási kapacitást alakított ki a régióban. Pályázati támogatással képesé vált szociális asszisztensek és könyvelők magas szintű képzésére. Ehhez rendelkezik akkreditált képzési anyagokkal, felkészült oktatókkal, oktatási infrastruktúrával. A 2009/10-es tanévben 20 fő szociális asszisztens és 20 fő könyvelő képzését kívánja elindítani. A képzés fajlagos költsége 80 ezer Ft/fő. Az összes költség 3,2 millió Ft, amely teljes összeget a Kft. pályázati forrásból kíván finanszírozni.



Feladat: Állapítsuk meg, hogy mi lehet a gond az alábbi projekkel!

3. A Széna Megyei Agrárkamara 20 éve foglalkozik kis- és középvállalkozások érdekképviseletével és fejlesztésével. Ebben az évben tanulmányutat kíván szervezni a megyében működő állattartók számára Latin-Amerikába. A program során a résztvevők találkoznak a Kolumbiai Agrárkamara vezetőivel, tanulmányozzák a Buenos Aires-i állattőzsde működését meglátogatnak négy argentin állattartó gazdaságot. A tanulmányút költsége 15 főre 9 millió Ft, melyből 20%-ot a résztvevők részvételi díjként maguk fizetnek. A fennmaradó 7,2 millió Ft-ot a GOP-ból kívánják finanszírozni.



Feladat: Állapítsuk meg, hogy mi lehet a gond az alábbi projekkel!

4. Rozsdaöv kistérségben a munkanélküliség 22%-os, ami az országban a legmagasabb. A tartós munkanélküliek mellett különösen a pályakezdő fiatalok számára gond az elhelyezkedés. A térség munkáltatói a munkatapasztalat hiánya miatt nem alkalmazzák őket. A „Lépj be közénk!” Egyesület azt tűzte ki célul, hogy megszervezi a fiatalok munkatapasztalat-szerzését. Az Egyesület felméri, hogy mely fiatalok akarnak csatlakozni a programhoz és mely vállalkozásoknál szerezhetnék meg a szükséges munkatapasztalatot. A fiataloknak ösztöndíjat fizet és a vállalkozásokat is pénzügyi hozzájárulással ösztönzi a fiatalok fogadására. A projekt összköltsége 60 millió Ft, ami magába foglalja az ösztöndíjakat, a vállalkozók számára fizetendő hozzájárulást és a menedzsment költségeit. A projekt teljes költségét a TAMOP-ból igénylik.



Feladat: Állapítsuk meg, hogy mi lehet a gond az alábbi projekkel!

5. Az „S.O.S. Jótékonyági Alapítvány” hajléktalanok számára kíván szabadidős programokat szervezni. A programok során a szórakoztató elemekhez szemléletformáló tevékenységek is párosulnak. Ez utóbbiak hozzájárulnak ahhoz, hogy a nehéz sorsú emberek jobban megértsék saját helyzetüket, mentálisan megerősödjenek és képessé váljanak a helyi közügyekbe való bekapcsolódásra. A munkát felkészült mentorok irányítják. A rendezvényeknek a Művészetek Háza ad otthont. A programokra rendszeresen ellátogatnak a város önkormányzati képviselői is. Félév alatt 5 rendezvényt kívánnak szervezni, egy rendezvény költsége 200 ezer Ft, a menedzsment díja 1 millió Ft, így összesen 2 millió Ft támogatásra pályáznak.



Feladat: Állapítsuk meg, hogy mi lehet a gond az alábbi projektekkel!

6. Horizon Europe-os pályázatot készül beadni egy konzorcium 9 partnerrel (4 ország képviselésében). A partnerek között találunk felsőoktatási intézményeket, vállalkozásokat és NGO-kat. Az egyenlő munkáért egyenlő bért elve alapján minden partner esetében évi 2080 munkaórával (1 FTE) és azonos órabérral (45 EUR/h) számolunk.



Feladat: Állapítsuk meg, hogy mi lehet a gond az alábbi projektekkel!

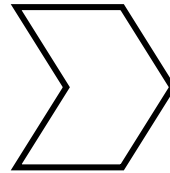
7. Egy osztrák konzorcium pályázatot ad be a bécsi székhelyű Wiener Wissenschafts-, Forschungs- und Technologiefonds (WWTF) által kiírt Vienna Science and Technology Fund-os felhívásra. A kutatási pályázat témája a 'távfűtési rendszer használatának lehetőségei hűtésre Bécsben' és ennek társadalmi-környezeti-gazdasági hatáselemzése. A konzorcium által igényelt támogatási összeg 600.000 EUR, a projekt időtartama 3 év. A pályázó vállalja 2 db. min. 8000 szavas (1.5 ív, kb. 20 oldal) tanulmány elkészítését.

EU-s projekt tapasztalatok

Tapasztalatok

- zavaros stratégiai keretek
- kínálat-vezérelt projektek
- gyenge helyzetelemzés
- tevékenységorientált tervezés
- bemérhetetlen hatások
- kedvezményezettek igényeinek figyelmen kívül hagyása
- rövid távú gondolkodás
- nem várt kockázatok
- eredmények követhetlensége
- a költségek nem álltak arányban a kapott előnyökkel
- tapasztalatok beépülésének hiánya
- pontatlan projektdokumentumok

EU



Elvárások

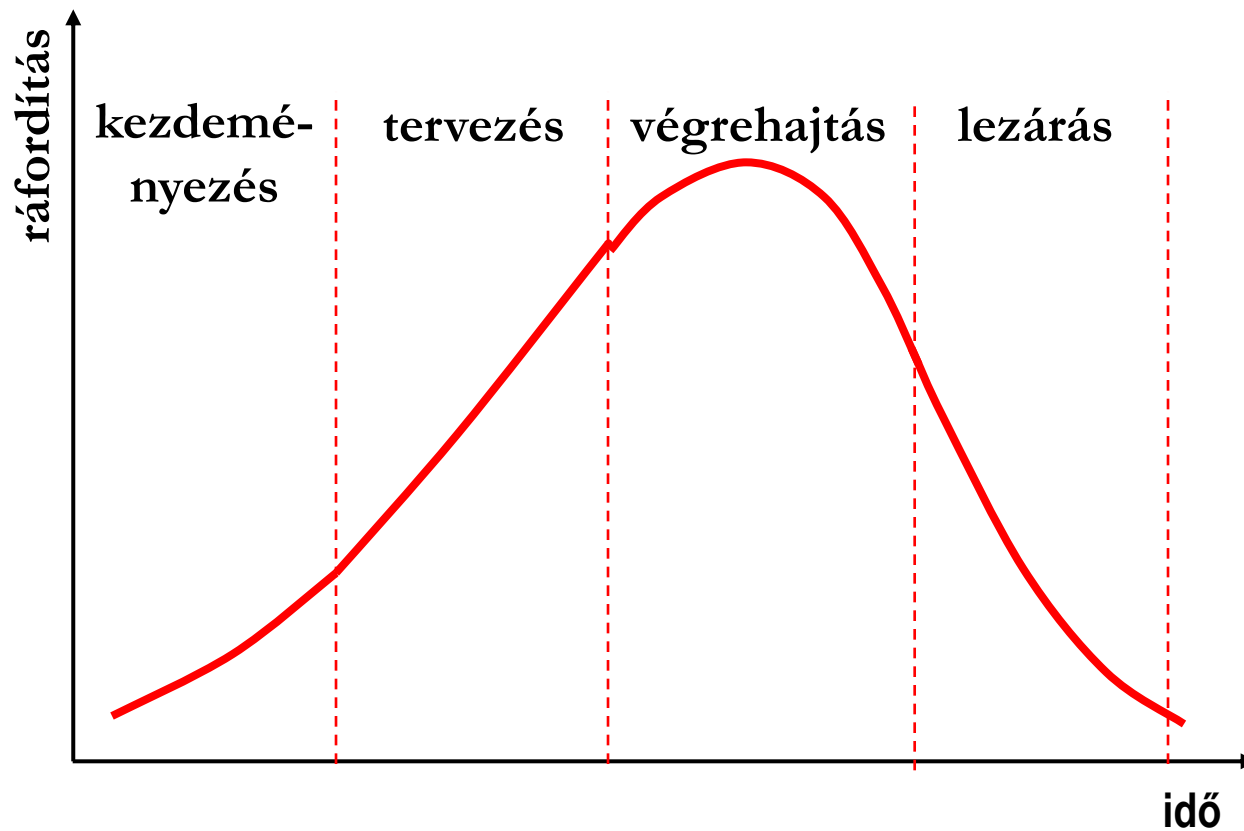
- strukturált megjelenés
- kereslet-vezérelt megoldások
- fejlett elemzés
- cél-orientált tervezés
- mérhető hatások
- hangsúly a minőségen
- összpontosítás a fenntarthatóságra
- standard formátum



Projekt és pályázat

- Projekt: valamilyen változást szolgáló konkrét cél/eredmény érdekében történő tevékenységek időben, térben, szervezetrendszerben, költségeiben meghatározott sorozata
- Pályázat: a projekt finanszírozásához szükséges támogatások megszerzése érdekében készített beadvány

Projektfázisok (Életciklusok)





Projekt élekciklus (1-2)

- Négy fázis:
 - Kezdeményezési (konceptcionális) fázis
 - Ötlet/igény felmerülése
 - Projektjavaslat elkészítése
 - Részletesebb piaci elemzések (megvalósíthatósági tanulmány) készítése
 - Tervezési fázis
 - Projekt célok definiálása
 - Projekt menedzsment létrehozása
 - Tevékenységek, erőforrások tervezése-ütemezése, integrációja minőségi- ill. biztonsági előírásokkal, adminisztrációval
 - Élekciklus-előrehaladás ellenőrzési tervek készítése



Projekt élekciklus (3-4)

- Végrehajtási (implementációs) fázis
 - Tervek „üzembehelyezése”
 - Tevékenységek figyelemmel kísérése, irányítása
 - Előrehaladás (periodikus) vizsgálata, szükség szerint revíziója
- Lezáró(befejező) fázis
 - Projekt komplettálása
 - Átadás
 - Projekt kiértékelése
 - Nyomonkövetési feladatok (‘follow-up’)



Projekt menedzsment funkciók I.

- **Projekt tervezés**

- A projektvezető a közreműködő szervezeti egységekkel együtt team munkában végzi
- Jellemző a kettős feladat:
 - A megtervezendő objektum, vagy rendszer kialakítása megfelelő módszerek, technikák segítségével
 - Az ehhez megfelelő tervezési eljárás kidolgozása

- **Projekt szervezés**

- Team építés és fejlesztés
- A különböző team-ek tevékenységének szervezése, összehangolása (konfliktusok kezelése)



Projekt menedzsment funkciók II.

- **Projekt koordinálás**
 - Kitűzött határidők betartása
 - Információáramlás biztosítása
- **Projekt irányítás**
 - A munkálatok terv szerinti lebonyolítása
- **Projekt ellenőrzés**
 - A projekt futását folyamatosan követő tevékenység
 - Egyaránt ki kell terjednie mennyiségi-, minőségi- és funkcionális szempontokra

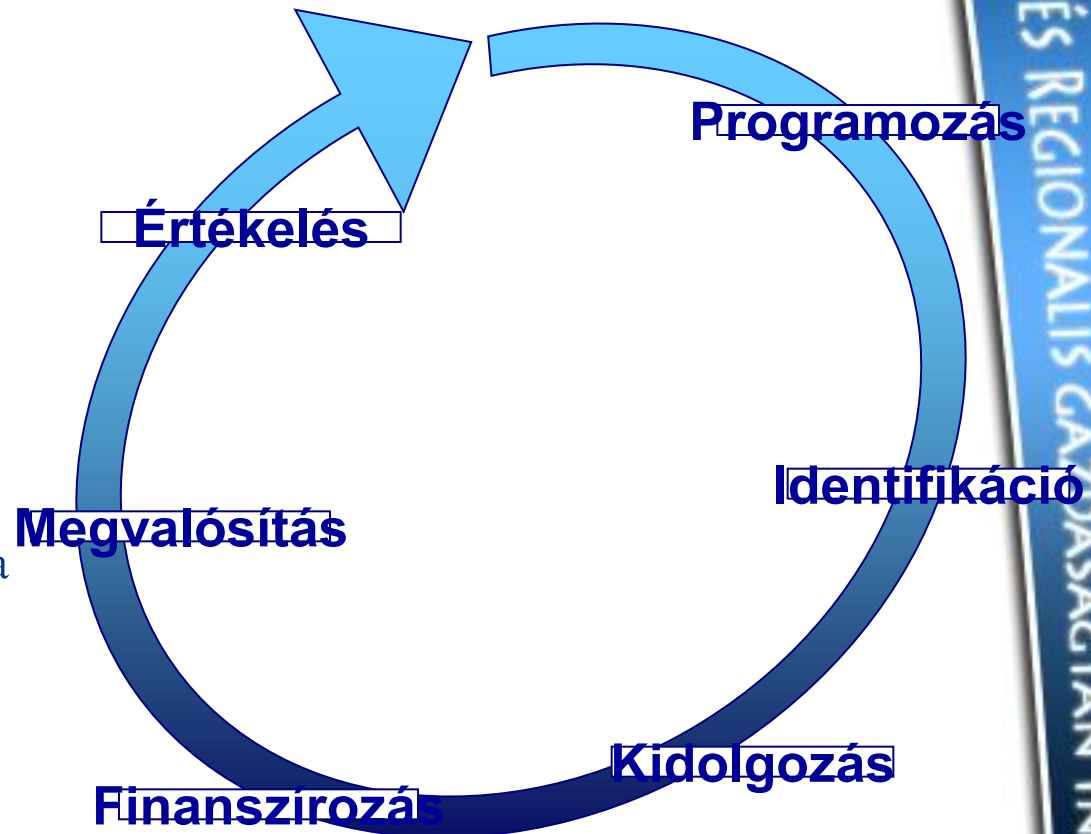


A „jó” projekt ismérvei

- releváns
 - valós igényre alapul
 - cél-orientált
 - a kiírásnak megfelel
- megvalósítható
 - jól átgondolt, következetes
 - eredményei mérhetőek
 - reális költségvetés
 - világos munkamegosztás
 - előzetesen felmért kockázatok
- fenntartható
 - a célcsoport számára nyújtott előnyök a fejlesztés után is biztosíthatók

A project cycle management (PCM) mint programmegvalósítási eszköz

- Cél:
 - az érintettek hozzák meg a döntéseket
 - a döntések releváns információkra épüljenek
- minden fázisban a fontos döntések: az információs követelmények, a felelősök meghatározása
- a fázisok egymásra épülnek, a sikerhez minden fázist teljesíteni kell
- a tapasztalatok beépülnek a következő programok és projektek tervezésébe

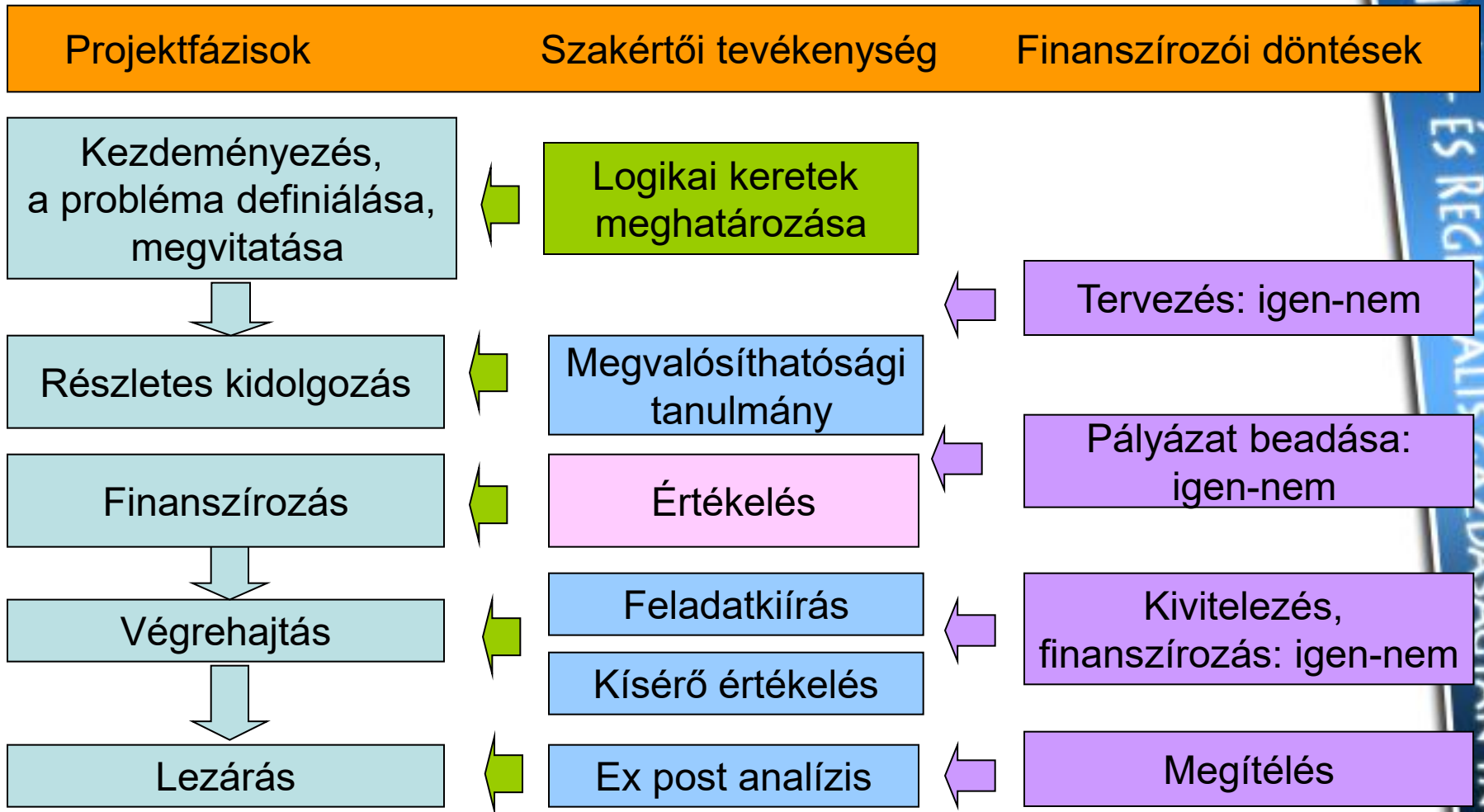




A projektgazda feladatai

- Ismeri a helyi gondokat és problémákat
- Kiegészítő forrásokat kutat \Rightarrow talál (pályázat) ?
- Együttgondolkodás, partnerség
- Konceptió, tervezés
- Pályázat írás és beadás \Rightarrow nyer ?
- Szerződéskötés !!!
- Végrehajtás, megvalósítás
- Beszámolás és elszámolás
- „Továbbélés”

PM fázisok





4. A pályázati rendszerek működése. Pályázati kiírások értelmezése



A pályázati rendszerek célja és alapelvei

Célok:

- minden piaci szereplő egyforma esélyekkel indul a fejlesztési támogatások vagy alvállalkozói megbízások megszerzéséért,
- a pályáztató megfelelő garanciákkal rendelkezzen a fejlesztések/alvállalkozói feladatok költséghatékony, átlátható, az elvárt ütemezésnek megfelelő kivitelezésére.

Típusai

- támogatások elosztása – pályázati kiírás
- alvállalkozók kiválasztása - feladatspecifikáció

Alapelvek

- a fejlesztési pályázatok esetén a pályáztató elsődleges célja nem a nyertes szervezetek saját fejlesztési céljainak támogatása, hanem közérdekű, tágabb társadalmi kontextusban értelmezhető fejlesztések kiviteleztetése
- értsük meg a pályáztató céljait és érdekeit, és úgy készítsük el a pályázati anyagot, hogy abból a bírálónak világosan átlátható, meggyőző és mérhető legyen, miként fogjuk szolgálni a pályáztató céljait



A projektkiválasztási rendszer

- Az egyes fejlesztési elképzelések támogatására történő kiválasztás teljes egészben tagállami hatáskör.
- A pályázati rendszer működtetése az intézményrendszer legfontosabb feladata.
- A hazai kormányrendeletek meghatározzák a működési feltételeket.
- A támogatási kérelemben csak olyan információ kérhető, amely a projektkiválasztási szempontok alapján értékelésre kerül.



Összeférhetetlenségi szabályok

- A támogatásra vonatkozó döntés előkészítésben és meghozatalában nem vehet részt az a személy vagy szervezet, aki:
 - Az adott felhívásra támogatási kérelmet nyújtott be
 - A támogatási kérelem elkészítésében részt vett
 - A projekt megvalósítója
 - A szervezettel munkaviszonyban áll



A pályázati felhívás tartalma

- A felhívás nevét, keretösszegét
- A támogatást igénylők körét
- A megítélhető támogatás összegét, mértékét
- A fejlesztés indokoltságát
- A támogatható tevékenységeket
- A projektkiválasztási szempontokat
- Az elszámolható költségeket
- A támogatási kérelem benyújtásának módját, határidejét
- Támogatási szerződés tervezetét
- Projektmegvalósítás eljárásrendjét



Speciális kiválasztási eljárásrendek (272/2014. korm.rend)

- Standard eljárásrend – leggyakoribb
- Kiemelt eljárásrend – előre meghatározott
- Egyszerűsített eljárásrend – VP terület- és állatlétszámalapú támogatásai
- Területi kiválasztási eljárásrend – főváros, megyei jogú város integrált területi program keretében támogatandó projektje
- CLLD – közösségvezérelt helyi fejlesztés



A támogatási kérelem elbírálása

- A benyújtás után az IH ellenőrzi a megfelelőséget, 10 napon belül értesíti az igénylőt. Hiányosság esetén 10 napon belül értesíti 7 napos határidő tűzésével a hiánypótlásra.
- Tartalmi értékelés, szakaszos eljárás
- Projekt javaslatok értékelése
- Az IH 30 napon belül dönt a támogatási kérelemről
- Sikeres értékelés végén támogatási szerződés megkötése, majd támogatási okirat átadása



Pályázati kiírás felépítése (1-4)

1. A program háttere
2. A program célkitűzései és elvárt eredményei
3. A program pénzügyi forrásai (célterületenként)
4. Pályázati feltételek
 1. A pályázó szervezetekre és partnereikre vonatkozó kritériumok
 2. A támogatható projektekre vonatkozó kritériumok
 3. A támogatás felhasználásának feltételei



Pályázati kiírás felépítése (5-8)

5. A pályázat elkészítésének és benyújtásának módja
 1. Formai követelmények
 2. Csatolandó dokumentumok
 3. Kitöltési útmutató
 4. A benyújtás helye és módja
 5. A benyújtás határideje
 6. További információk
 7. Az átvétel igazolása
6. Pályázatok értékelése (formai és tartalmi) a nyertesek kiválasztása (a bírálók és döntéshozók személye legyen titkos!!!)
7. Pályázók értesítése (ideje, módja)
8. Szerződéskötés, kapcsolódó feltételek



A pályázatírás lépései (1)

KEZDEMÉNYEZÉS

- Szükségletek beazonosítása
- A projekt ötlet első megfogalmazása - kezdeményezés

IDENTIFIKÁCIÓ

- ✓ A kiírás tanulmányozása, háttéranyagok begyűjtése
- ✓ Partnerségi kör kialakítása – stakeholder-elemzés
- ✓ Pontos célkitűzés (probléma-cél-stratégiaelemzés)
- ✓ A projekt ötlet kidolgozása- logikai keretmátrix
- ✓ Kockázatok elemzése

KIDOLGOZÁS ELŐKÉSZÍTÉSE

- Pályázatírói team összeállítása
- A további szükséges információk meghatározása
- Feladat- és ütemterv készítése



A pályázatírás lépései (2)

KIDOLGOZÁS

- ✓ Szervezeti háttér kidolgozása
- ✓ Ütemezés – feladatmegosztás készítése
- ✓ HR-terv készítése
- ✓ Költségvetés kidolgozása
- ✓ Pénzforgalmi terv készítése
- ✓ Üzleti terv kidolgozása
- ✓ Részletes projektterv összeállítása

DOKUMENTÁCIÓ

- ✓ Adatlap kitöltése
- ✓ Pályázati dokumentáció összeállítása
- ✓ Önellenőrzés



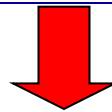
Európai uniós programok és projektek (4)



5-6. Projekt ötletek megfogalmazása és értékelése logikai keretmódszer alkalmazásával

Probléma elemzés

- Szükséglet, probléma meghatározása
- A probléma által leginkább érintett népesség / csoportok meghatározása
- A projekt iránti szükséglet igazolása
- Az állítások alátámasztása statisztikákkal, tanulmányokkal, tapasztalatokkal



Miért van szükségünk a projektre?



Probléma elemzés

A projekttervezés feltételezi, hogy az adott területre már rendelkezünk fejlesztési koncepcióval, ami magába foglalja a részletes helyzetelemzést és az átfogó **jövőképet**.

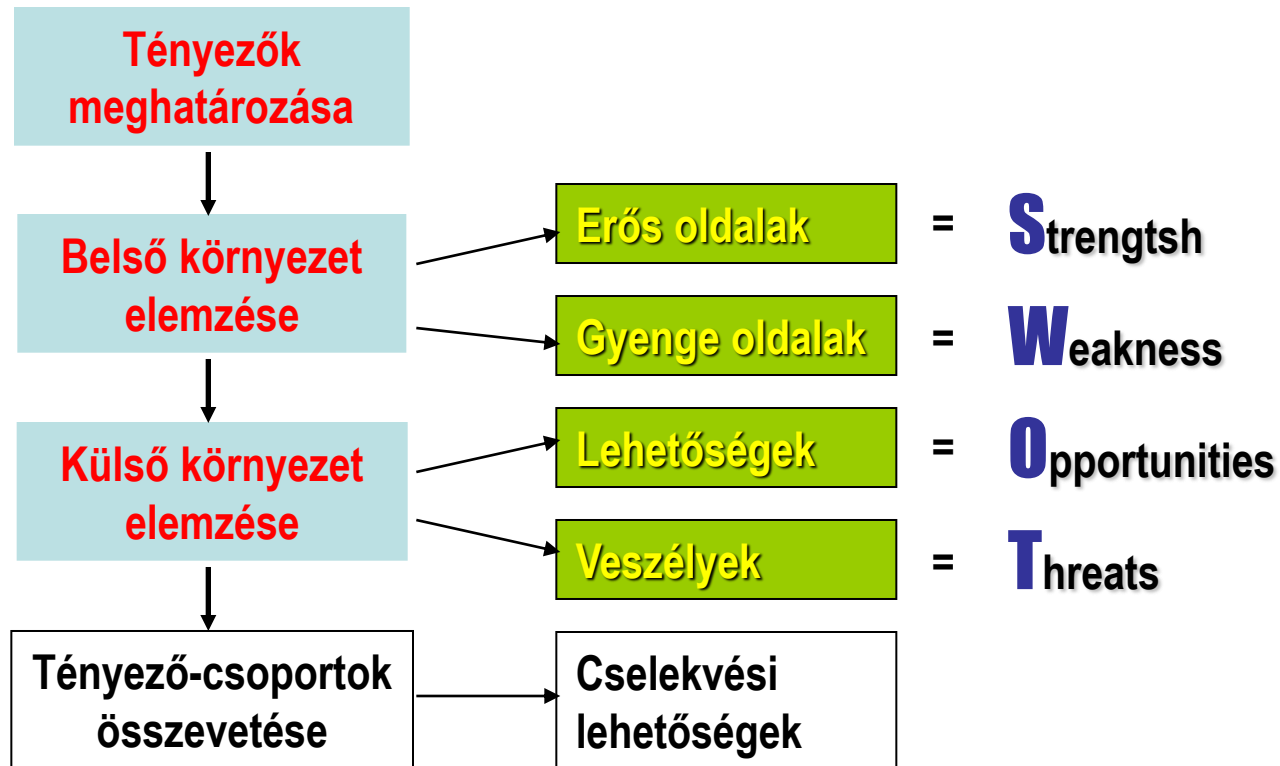
A helyzetértékelést rendszerint a terület erősségeit, gyengeségeit, a kívülről jövő lehetőségeket és veszélyeket kiemelő **SWOT**-analízissel zárjuk le.



SWOT

- Az aktuális helyzet leírására épül
- A helyzetleírás megállapításait strukturálja, elemzési keretet biztosít
- Megalapozza a stratégia felé való továbblépést

Kiindulópont: Swot analízis



- Döntési változatok kiválasztása
- Összehasonlító elemzés
- Döntés



Feladat: rendezzük SWOT táblázatba az alábbi állításokat!

1. Az IC megáll a településen
2. Romlik a forint
3. Új sportpálya épült a közelben, de a vendégek nem tudnak bemenni
4. Közel a Balaton
5. A szomszédban éttermet nyitottak
6. 200 m-en belül 3 szálláshely van
7. Alacsony a kihasználtság
8. Javul a Balaton vízminősége
9. Klímaváltozás
10. Üdülési csekk megadóztatása
11. Csak szállásadást nyújt
12. Alacsony a jövedelemtermelő képesség
13. Nincs megfelelő konyha
14. Nincsenek wellness eszközök
15. Nincs saját szervezésű esti program
16. Nincs bevezetve a kábel Tv és az internet
17. Modern, felújított, összkomfortos épület
18. Az udvarban kis medence van
19. Gyerekeknek homokozó kialakított
20. Sporteszközök bérelhetők
21. Szabadtéri főzési lehetőség biztosított
22. A szomszédot zavarja a grillezés
23. A szomszéd rendszeresen hajnalban nyírja a fűvet
24. Növelni akarják az idegenforgalmi adót
25. Falusi turizmus támogatása



Megoldás: SWOT – balatoni üdülőház

Erősségek

- Közel a Balaton
- Modern, felújított, összkomfortos épület
- Az udvarban kis medence van
- Gyerekeknek homokozó kialakított
- Sporteszközök bérelhetők
- Szabadtéri főzési lehetőség biztosított

Lehetőségek

- Az IC megáll a településen
- Romlik a forint
- Új sportpálya épül a közelben
- A szomszédban éttermet nyitottak
- Javul a Balaton vízminősége
- Falusi turizmus támogatása
- Wellness szolgáltatok iránti kereslet növekedése

Gyengeségek

- Alacsony a kihasználtság
- Csak szállásadást nyújt
- Nincs bevezetve a kábel Tv és az internet
- Alacsony a jövedelemtermelő képesség
- A szomszédot zavarja a grillezés
- A szomszéd rendszeresen hajnalban nyírja a fűvet
- A sporttelepre a vendégek nem tudnak bemenni
- Nincs megfelelő konyha
- Nincsenek wellness eszközök
- Nincs saját szervezésű esti program

Veszélyek

- 200 m-en belül 3 szálláshely van
- Klímaváltozás
- Üdülési csekk megadóztatása
- Növelni akarják az idegenforgalmi adót



Swot analízis

	Erősségek: 1..... 2..... 3.....	Gyenge pontok: 1..... 2..... 3.....
Lehetőségek: 1..... 2..... 3.....	offenzív	változásorientált
Veszélyek: 1..... 2..... 3.....	Lehetséges stratégiák	
	diverzifikált	defenzív



**Feladat: határozzuk meg a SWOT-ból
adóó stratégiákat!**



Megoldás: SWOT stratégiák – balatoni üdülő

Offenzív

- Új vendégek szerzése külföldi gyermekes családok megszólításával
- Új vendégek szerzése szolgáltatás kínálásával a pályaudvaron
- Tartózkodási idő növelése hal-este szervezésével (saját maguk által kifogott halból)

Diverzifikált

- Tartózkodási idő növelése családi kedvezmény biztosításával

Változásorientált

- Tartózkodási idő növelése étkezés kínálásával az étteremmel kooperációban
- Tartózkodási idő növelése sportolási lehetőség biztosításával megállapodással
- Wellness szolgáltatások kialakításával a szezon megnyújtása

Defenzív

- Új vendégek szerzése speciális, másokétól eltérő szálláshelyé formálással
- Tartózkodási idő növelése a szomszédokkal való megegyezéssel

Problémafa



- A projekttel megvalósított beavatkozás meghatározásához első lépésben ki kell emelnünk azt a **problémát**, melynek megoldásához a projekttel közelebb kívánunk kerülni. Kiemelésünket természetesen meghatározzák a már kész fejlesztési programban vagy a **pályázati kiírásban megadott prioritások**
- Az ok-okozati összefüggésből **probléma-fát** kapunk

1. Központi probléma (negatív helyzet) meghatározása

- Mindenképp kell egy negatív helyzet, mert arra értelmezzük a „miért?” kérdést
- Ha átfogó problémafát akarunk, akkor a negatív helyzetet a lehető legáltalánosabban kell megfogalmazni

A. Magas munkanélküliség

B. Alacsony jövedelemtermelő képesség

Célfa (a problémák átfordítása célokká)



- A felállított problémafa minden egyes ablakát átfogalmazzuk céllá
- Meghatározandó célok:
 - Átfogó, globális célok
 - Specifikus (konkrét) célok
 - Operatív célok
- Célcsoportok definiálása



3. Mik az ok-okozati összefüggések? - B

Csak szállást
ad

Alacsony a
kihasználtság

Nincs
program

Nincs internet-
hozzáférés

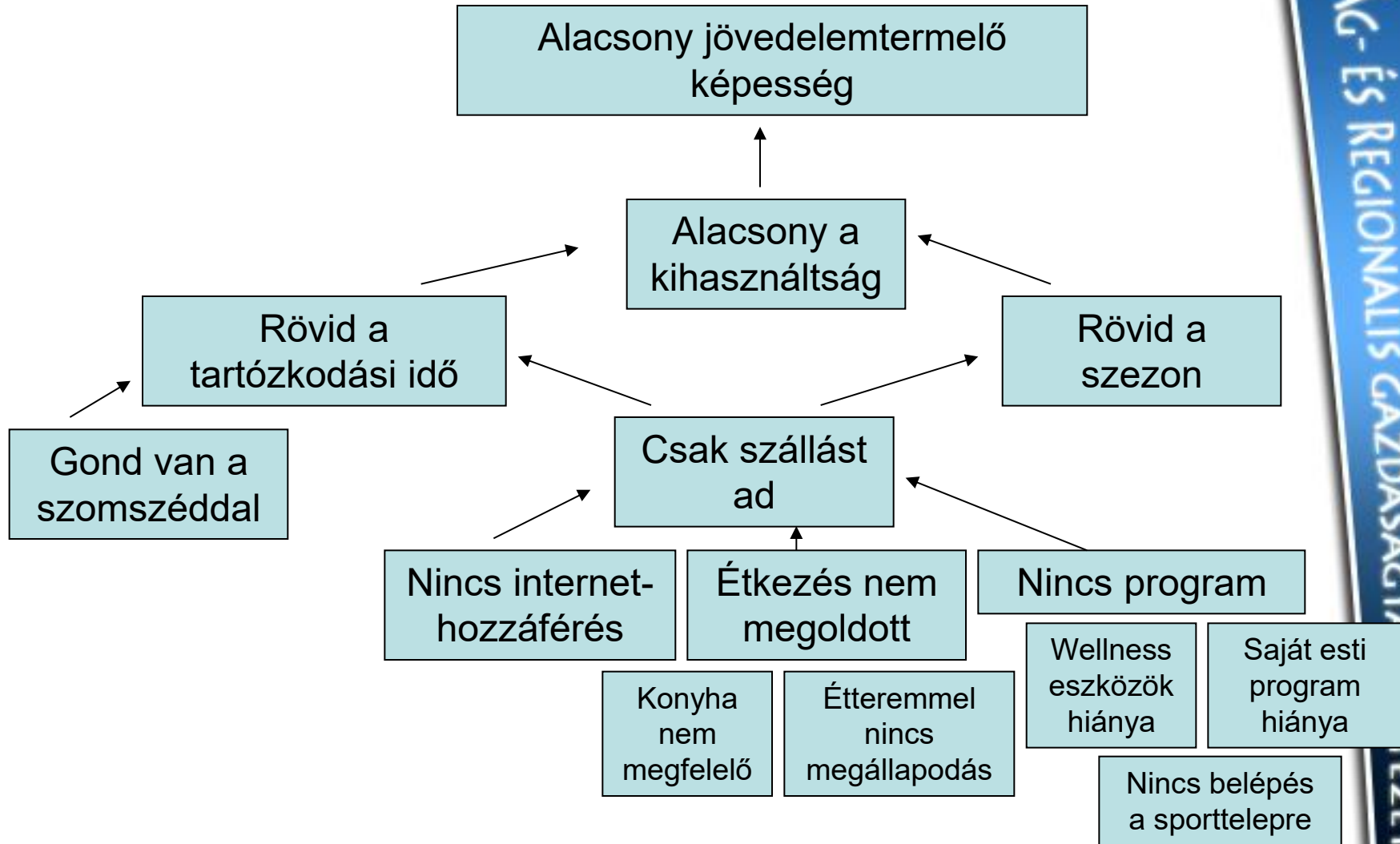
Étkezés nem
megoldott

Rövid a
szezón

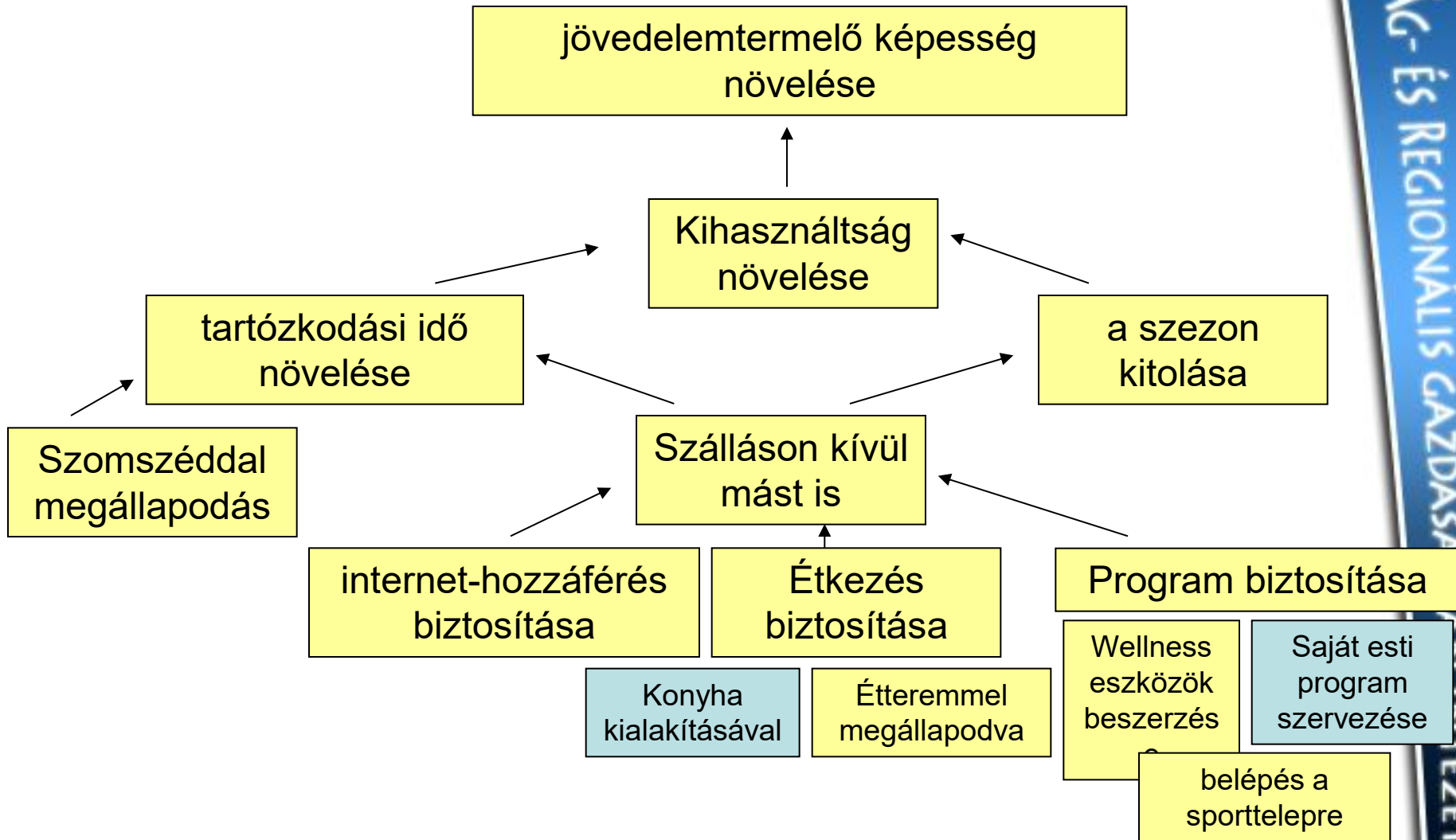
Rövid a
tartózkodási
idő

Gond van a
szomszéddal

Megoldás problémafa - B



Megoldás: célfa és stratégia! - B

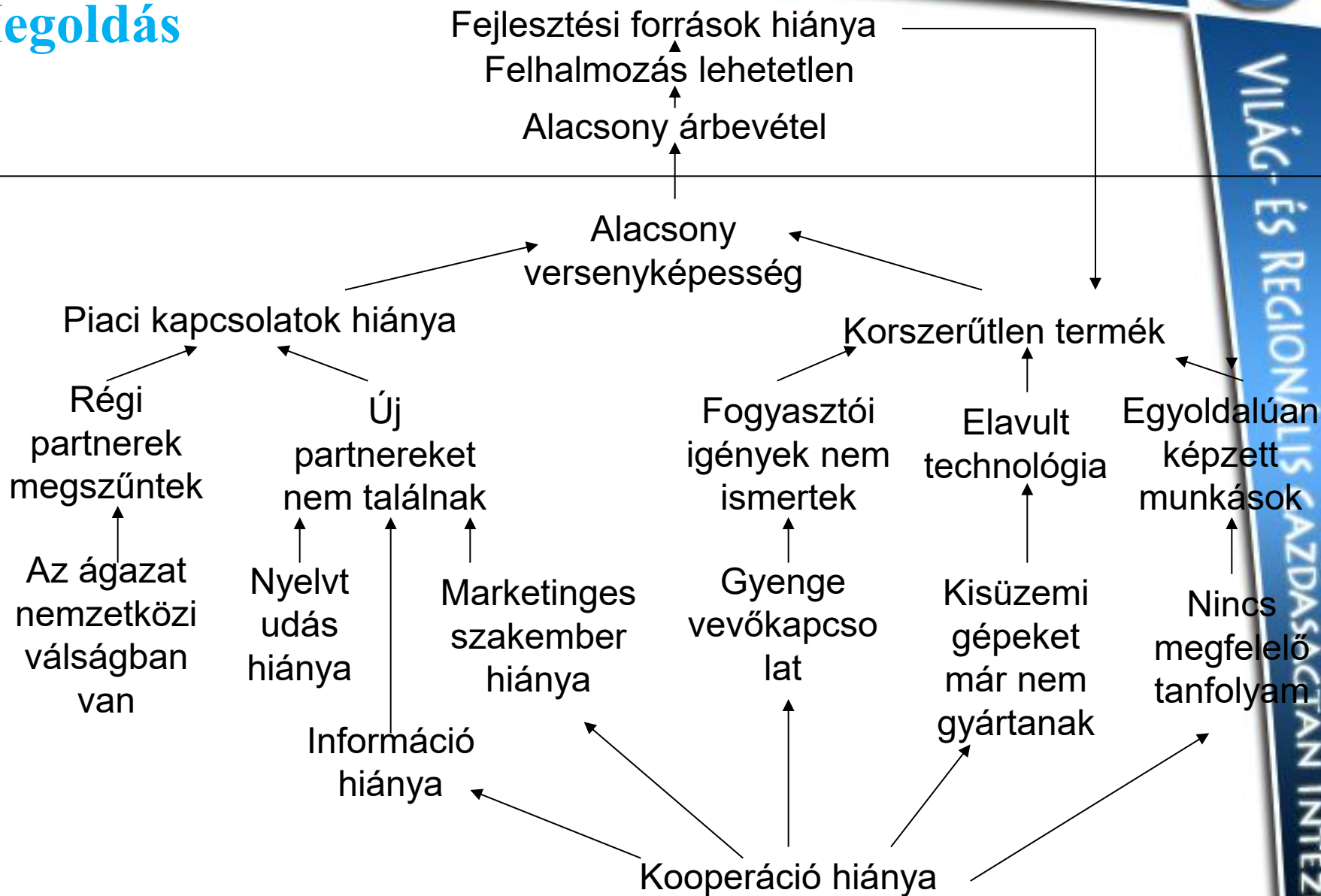




Aranycsengő Kft.

- Az Aranycsengő Kft. csengők, kolompok, sőt harangok készítésével is foglalkozik. Közel 200 éve végzi ezeket a tevékenységeket. Az elmúlt 10-15 évben azonban a termékek iránti kereslet rohamosan csökkent. Éppen a kereslet csökkenése, az ágazat nemzetközi válsághelyzete miatt a korábbi piaci kapcsolataik leépültek új partnereket pedig információk, nyelvtudás és marketinges szakember hiánya miatt nem találnak. Az új piaci partnerek keresését nehezíti az is, hogy a hagyományos csengőket, harangokat már nem keresik, a piac érdeklődése a korszerűbb anyagokból készült, a régre emlékeztető, de más funkciókat is betölteni képes termékek felé fordult. A Kft. a vásárlói igényeket pontosan nem ismeri, a korábbi tulajdonosok nem fordítottak nagy hangsúlyt a vevőkapcsolatok ápolására. Az új anyagok alkalmazására a jelenlegi technológia nem alkalmas és gondot jelent az is, hogy bizonyos munkafázisokhoz kisüzemi gépeket már nem is gyártanak, a Kft. termelési nagyságrendje pedig olyan, hogy a nagy gépeket nem tudnák kihasználni, így gazdaságos működtetésük sem lehetséges. Az új technológiák alkalmazásához a munkások is egyoldalúan képzettek, de jelenleg nincs is olyan képzés, ami fel tudná őket készíteni a váltásra. A piaci kapcsolatok hiányának oldásában sokat segítené egy marketinges szakember, ám azt a Kft. önmaga nem képes finanszírozni. A régióban működik még két hasonló profilú üzem, de ezekkel eddig semmilyen együttműködés nem alakult ki.

Megoldás





Mik az ok-okozati összefüggések? - A

Konkurencia
harc

Vállalkozói
tőke hiánya

Képzetlen
vállalkozók

Közművesített
telkek hiánya

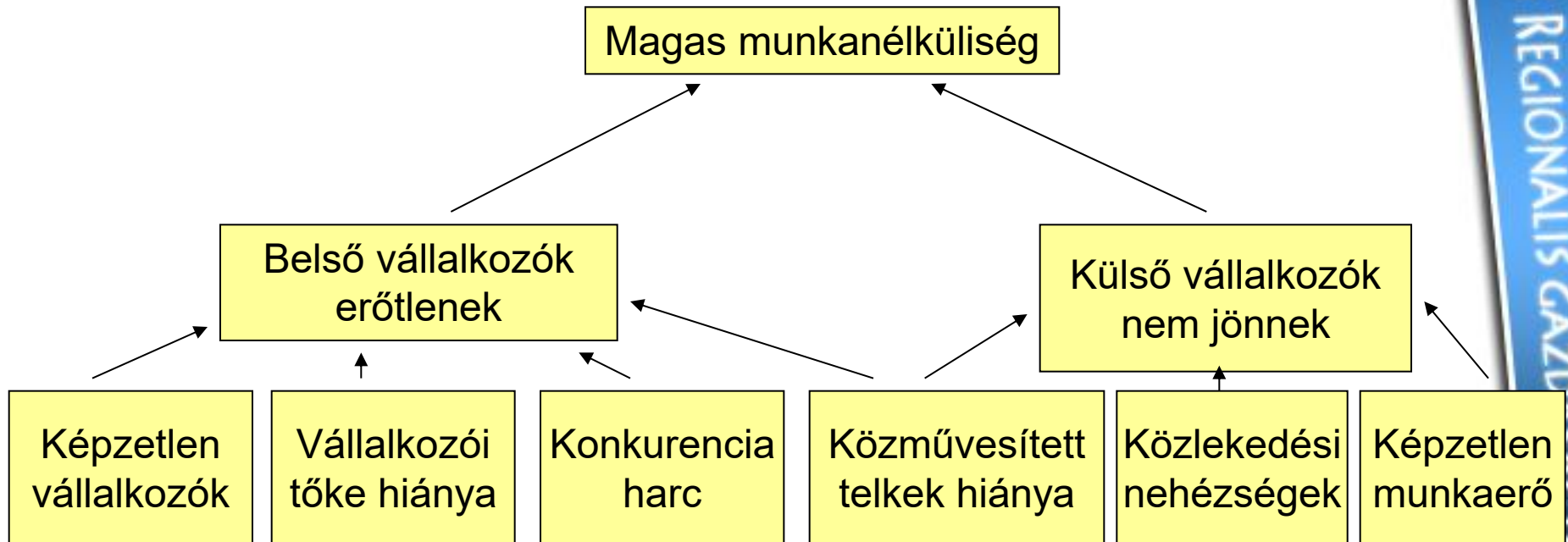
Külső vállalkozók
nem jönnek

Belső
vállalkozók
erőtlenek

Képzetlen
munkaerő

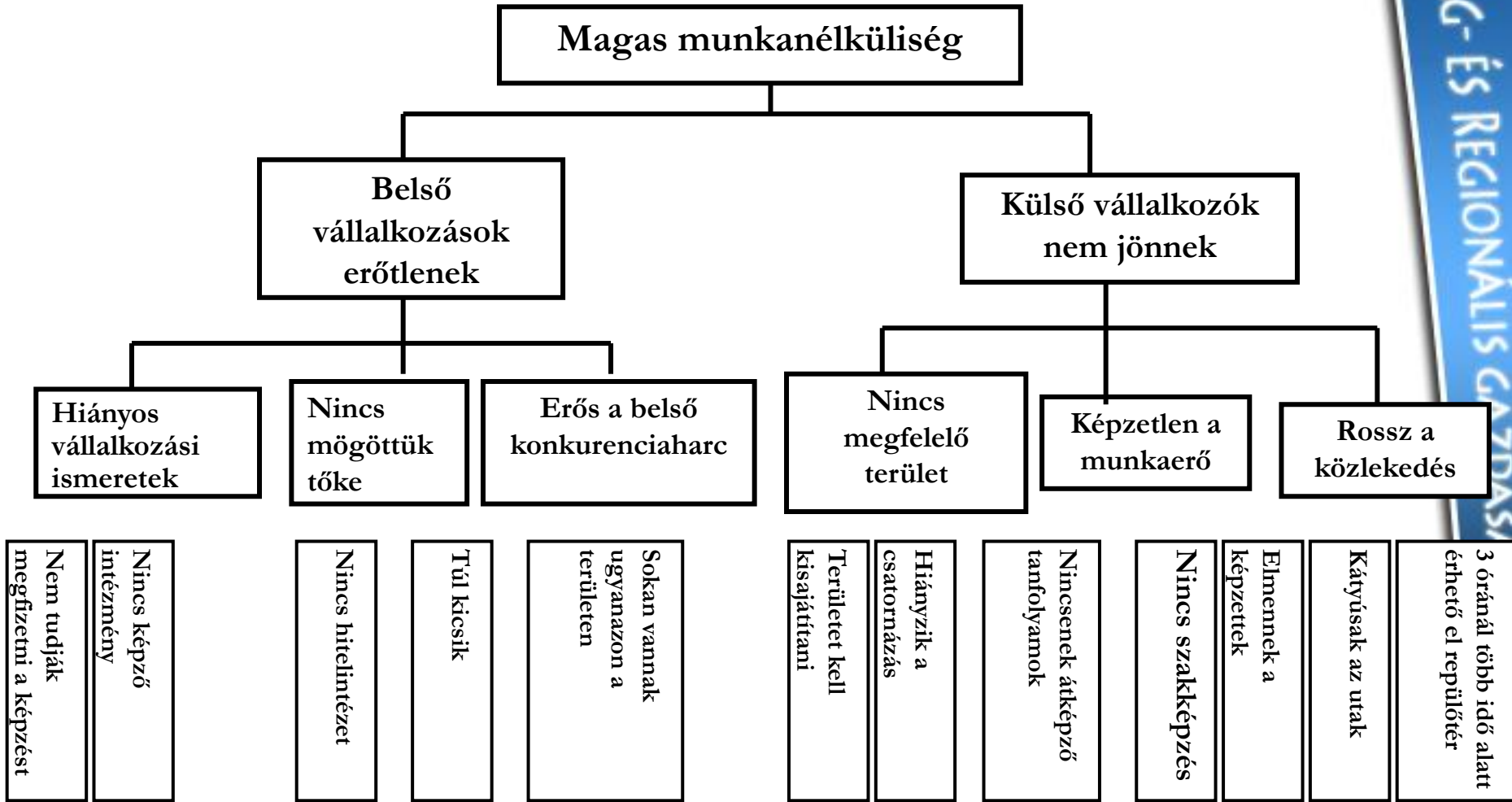
Közlekedési
nehézségek

Megoldás - A





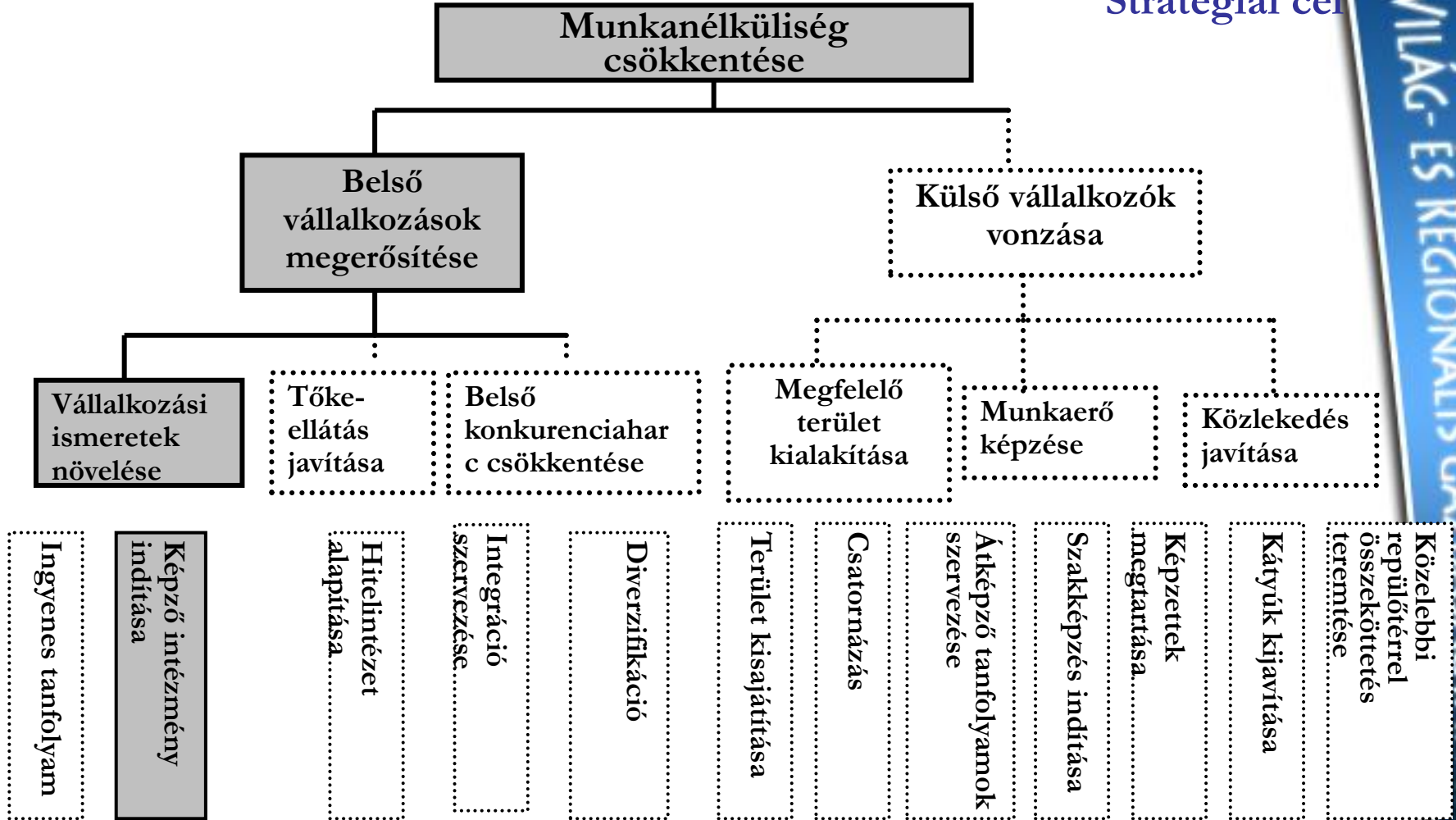
3. Mik az ok-okozati összefüggések? - A





Példa: Célfá

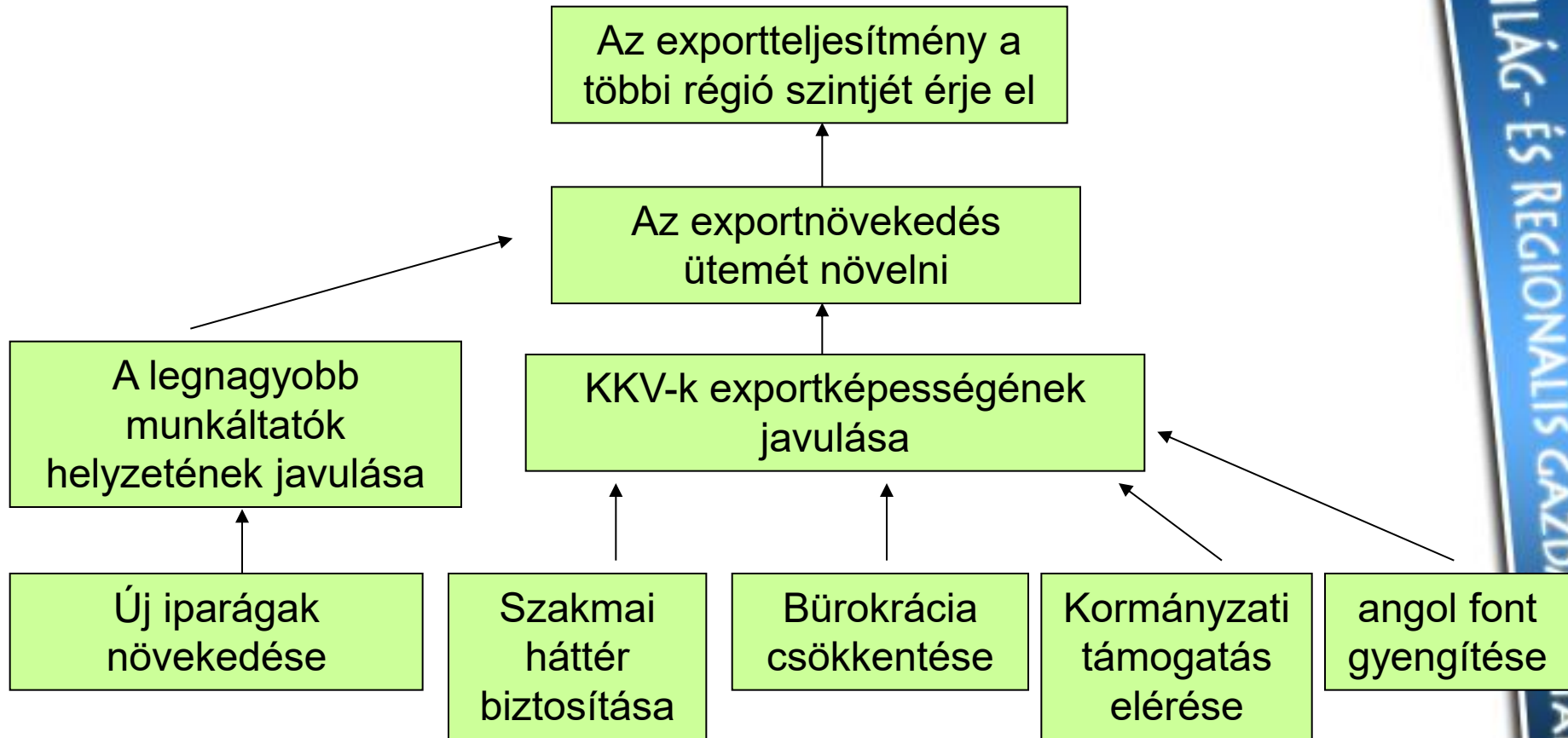
Stratégiai cél





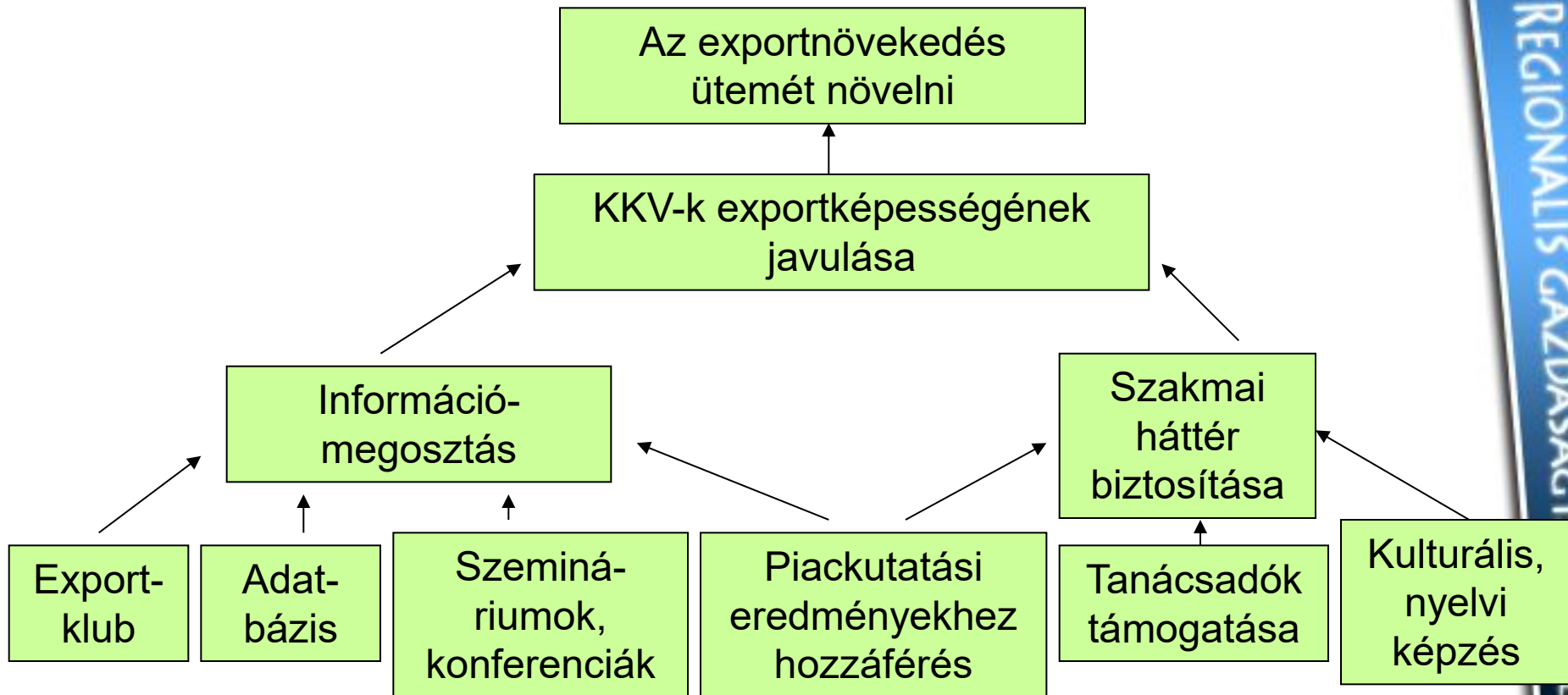
BETÖRÉS ÚJ PIACOKRA

Megoldás: célfa a problémafából





Megoldás: célfa a pályázat alapján





Stratégia-elemzés

A projekt célrendszerének kiválasztása

Kiválasztási szempontok

- alapelvek, érdekek
- Technikai, pénzügyi, információs, humán feltételek biztosítottága
- Multiplikációs hatások
- Kockázatok minimalizálása



Kockázatok mérlegelése

Olyan bizonytalan esemény vagy körülmény, amely ha bekövetkezik, pozitív vagy negatív hatást gyakorol a projekt céljaira.

- **Etikai kockázat** (törvényesség, elfogadás, humán szempontok)
- **Műszaki kockázat** (műszaki feladatok tervezési, kivitelezési hibáinak kiküszöbölése)
- **Üzemgazdaságossági kockázat** (gazdaságosság, jövedelmezőség)
- **Szociális és kulturális kockázat** (ártalommentesség, személyiség tiszteletben tartása)
- **Ökológia kockázat** (környezetkímélés, erőforrás-takarékos felhasználás)
- **Politikai kockázat** (a műszaki, gazdasági, ökológiai, és szociális környezet változásainak konfliktusmentes kezelés)



Európai uniós programok és projektek (5)



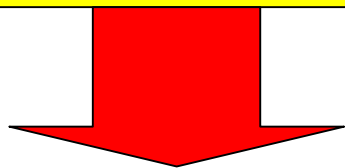
LOGIKAI KERETMÁTRIX (LOGFRAME MÁTRIX)

A logikai keret módszer

Projektek

tervezése – értékelése - megvalósítása

LOGFRAME MÓDSZER (LFA – Logical Framework Approach)



Egy eszköz, ami garantálja:

- a valós problémákra épülést
- a célok strukturáltságát
- a mérhetőséget
- a kockázatok felmérését
- a projektterv következetességét



A logikai keretmódszer mint projekttervezési eszköz

Lépései:

1. Célrendszer meghatározása
 - Problemaelemzés
 - Célelemzés
 - Stratégiaelemzés
2. Logikai keretmátrix kidolgozása
 - beavatkozási logika
 - indikátorok és forrásaik
 - források
 - feltételezések

Logikai keretmátrix



Egy olyan 4x4-es táblázat, melyben egy projekt legfontosabb részei összefoglalhatóak.

- A logikusan egymásra épülő, a projekt tevékenységeiből, eredményeiből, céljából és a megcélzott stratégiai célból álló **beavatkozási stratégia**
- Az egyes célokhoz tartozó, azok mennyiségi és minőségi specifikációját adó **indikátorok**
- Az indikátorok teljesüléséről képet adó **információforrások** meghatározása
- A projekt megvalósításához meglévő **források** és a még szükséges **feltételek**
- A megvalósítás **költségigénye**



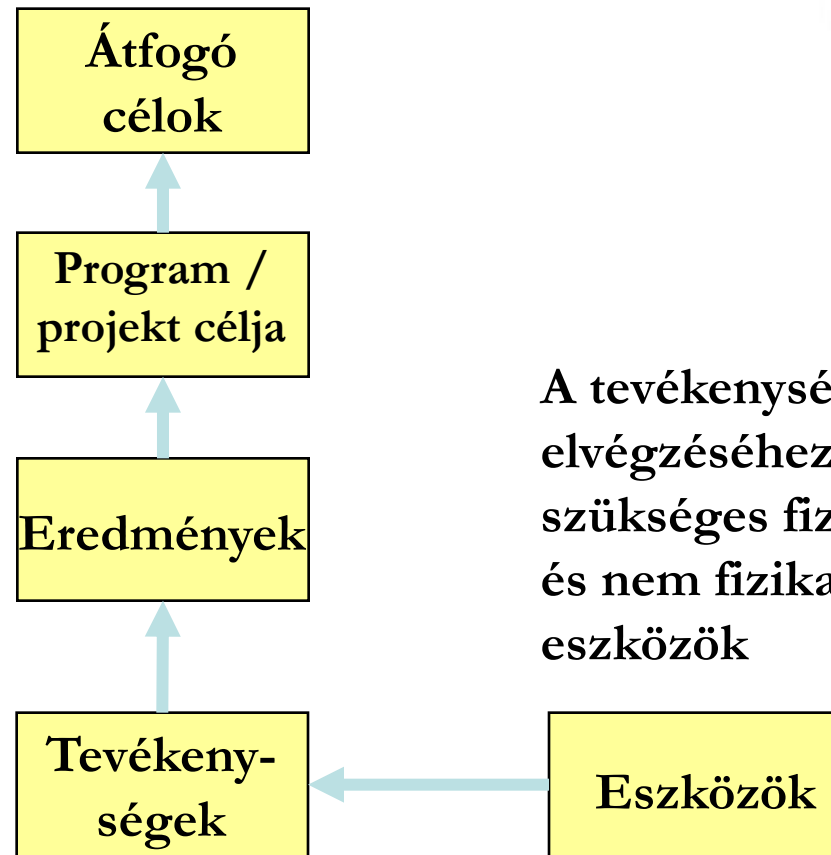
Logikai keretmátrix

	Beavatkozási stratégia	Indikátorok	Indikátorok forrása	Feltételezések
Stratégiai célok				
Projektcél				
Eredmények				
Tevékenységek		források	költségek	
				előfeltétel

A célok szintjei

Intervenciós logika

- Magasabb szintű célkitűzések, amelyek megvalósulásához a projekt hozzájárul
- A projekt központi célja a célcsoportok számára fenntartható kedvezmények biztosítása érdekében.
- Az elvégzett tevékenységek „termékei”
- A projekt végrehajtása során a projekt eredményeinek elérése érdekében elvégzett tevékenységek



A tevékenységek elvégzéséhez szükséges fizikai és nem fizikai eszközök

Feladat - egy példa

- A probléma-, cél- és stratégia elemzésből adódik
- A stratégiai cél biztosítja a programhoz való kapcsolódást
- Projekt-cél mindig csak egy van

	beavatkozási stratégia
átfogó (stratégiai) célok	
projekt-cél	
eredmények	
tevékenységek	

1. épületek felújítása
2. innovatív, a térség adottságait hasznosítani képes népesség betelepülése
3. fiatalok számára vonzó komfortos lakások biztosítása
4. felújított régi lakóházak
5. épületek vásárlása
6. építészeti értékek védelme

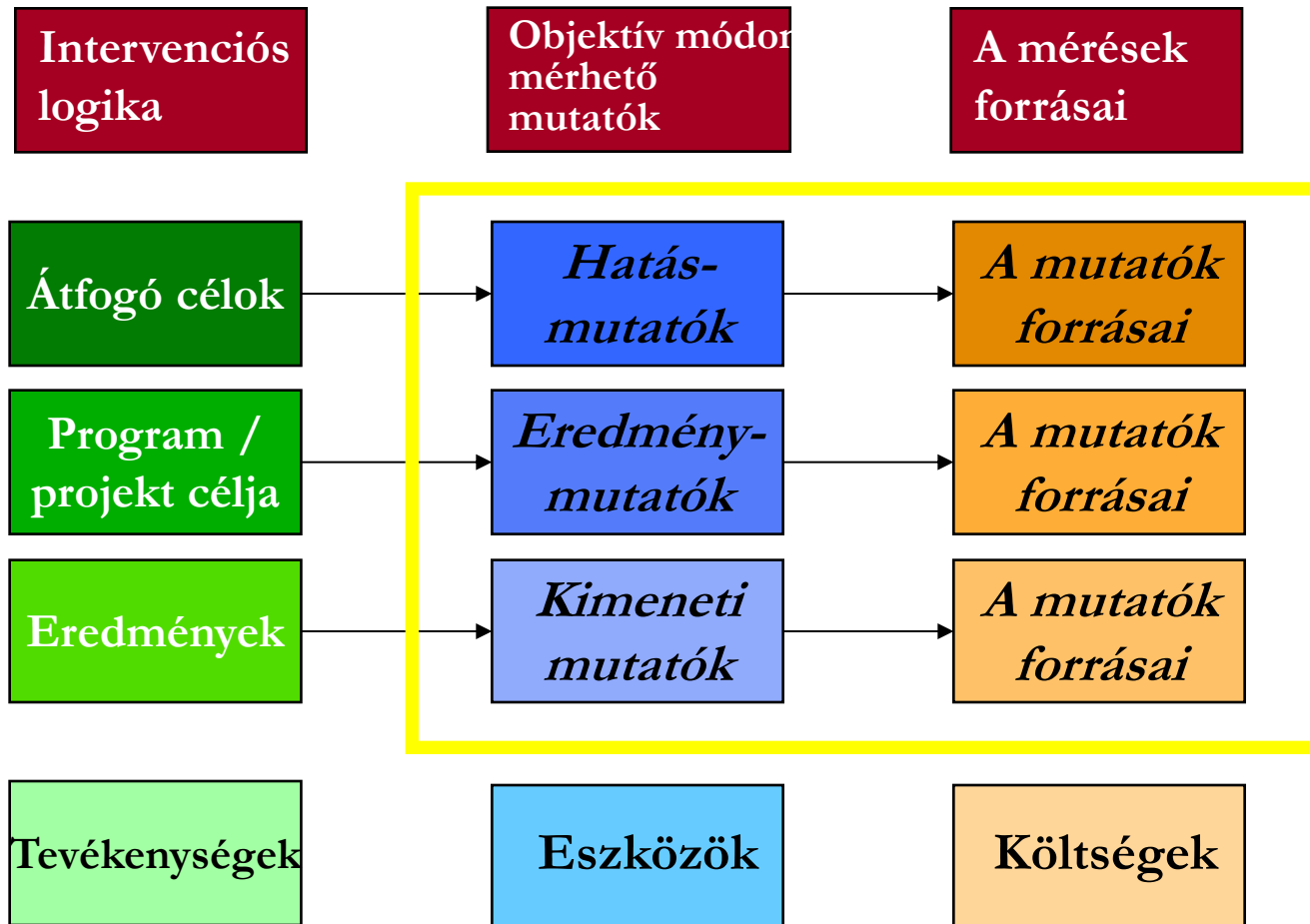
Indikátorok - horizontális logika



A jó indikátorok – a SMART kritériumok

- S**pecific Konkrét
- M**easurable Mérhető
- A**chievable Elérhető, rendelkezésre áll
- R**ealistic Reális
- T**ime-based Időhöz kötött

A megvalósulás mutatói





Példa: Logikai keretmátrix

	Beavatkozási stratégia
Stratégiai célok	Munkanélküliség csökkentése
Projekt-cél	Vállalkozási ismeretek növelése
Eredmények	Vállalkozó-képző és tanácsadó intézmény létrehozása
Tevékenységek	Épület felújítása Bútorok beszerzése Oktatási eszközök beszerzése Képzési terv készítése Képzési tematikák kidolgozása Oktatók kiválasztása, megbízása Tanácsadók felkészítő tréningje Kurzusok meghirdetése Könyvtár kialakítása Távoktatási kapcsolatok kiépítése

Példa: Logikai keretmátrix

	Beavatkozási stratégia	Indikátorok
Stratégiai célok	Munkanélküliség csökkentése	5 év alatt 60 új tartós munkahely és 60 megőrzött munkahely
Projekt-cél	Vállalkozási ismertek növelése	évente 100 piaci, pénzügyi és jogi ismeretekben képzett, innovációkra fogékony vállalkozóval több lesz a térségben
Eredmények	Vállalkozó-képző és tanácsadó intézmény létrehozása	<p>50 m²-es felszerelt 16 fős tanterem, 20 m²-es iroda 2 munkahellyel, vizesblokk, 25 m² társalgó, 28 m²-es 4 gépes számítógépterem (összesen 150 m²)</p> <p>munkaügyi központnál akkreditált képző intézmény</p> <p>5 vállalkozói tanfolyam tematikája</p> <p>3 igénybe vehető távoktatási kurzus</p> <p>20 fős oktatói-tanácsadói háttér</p>

Példa: Logikai keretmátrix



	Indikátorok	Indikátorok forrása
Hatásindikátor	5 év alatt 60 új tartós munkahely és 60 megőrzött munkahely	Munkaügyi központ jelentése
Eredményindikátor	évente 100 piaci, pénzügyi és jogi ismeretekben képzett, innovációkra fogékony vállalkozóval több lesz a térségben	Kiadott tanúsítványok nyilvántartása Vizsga-jegyzőkönyvek
Output-indikátor	50 m ² -es felszerelt 16 fős tanterem, 20 m ² -es iroda 2 munkahellyel, vizesblokk, 25 m ² társalgó, 28 m ² -es 4 gépes számítógépterem (összesen 150m ²) munkaügyi központnál akkreditált képző intézmény 5 vállalkozói tanfolyam tematikája 3 igénybe vehető távoktatási kurzus 20 fős oktatói-tanácsadói háttér	Használatbavételi engedély Akkreditáció tanúsítványa Képzési dokumentáció Megállapodások a kurzusok szervezőivel Tanácsadók nyilvántartása



A feltételezések

Értelmezése:

- a projekt sikere szempontjából fontos külső tényezők

Szintjei:

- a beavatkozási logikával összhangban

Jelentősége:

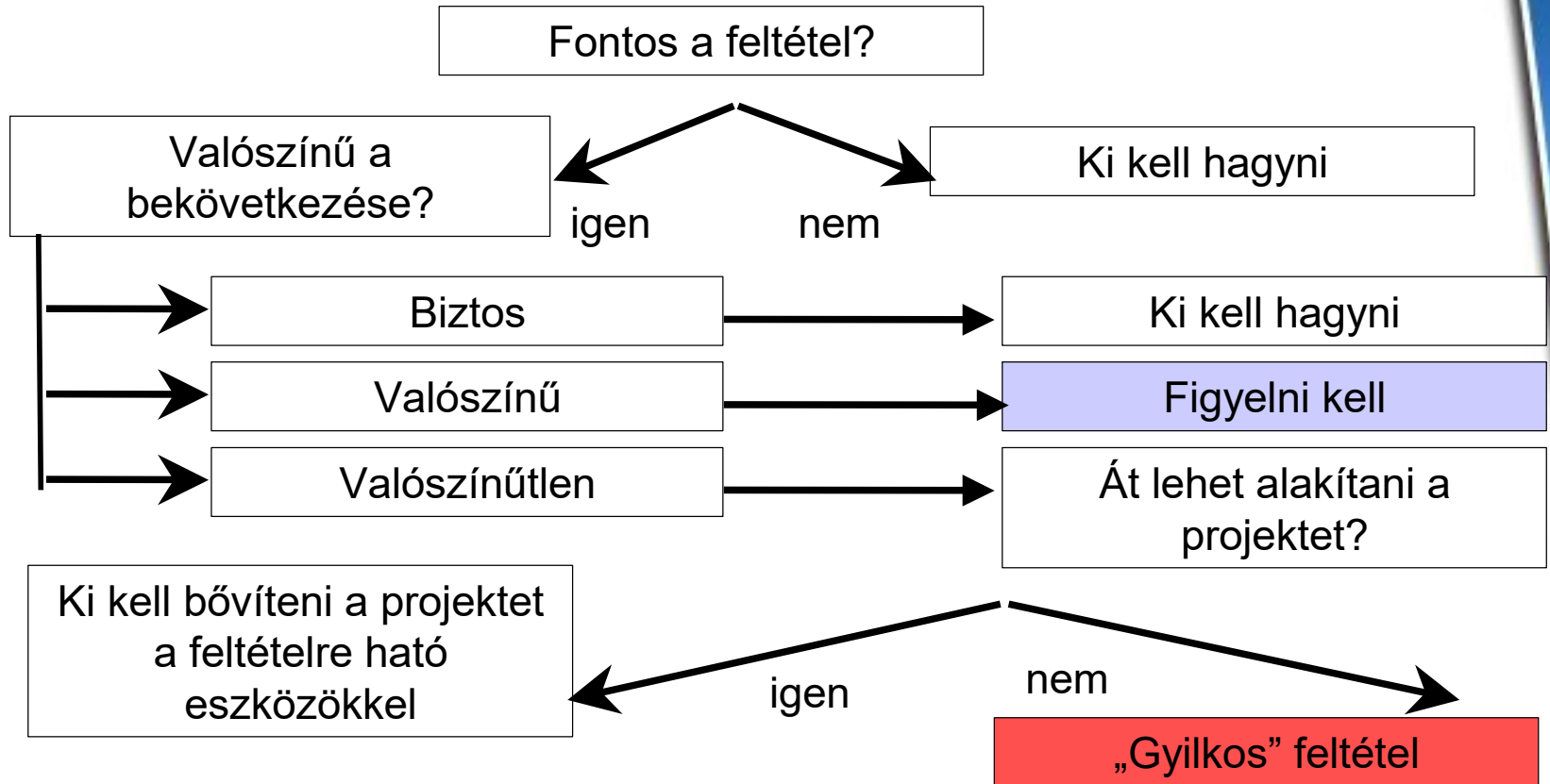
- a projektek kockázatának felmérése
- a végrehajtás során segíti a monitoringot

Logikai kapcsolatok a beavatkozási stratégia és feltételezések között

Projekt leírás	Objektíven igazolható eredményességi mutató	Ellenőrzés forrásai és eszközei	Feltételezések
ÁTFOGÓ CÉLOK (overall objectives)			
PROJEKT CÉLJA (project purpose)			
VÁRT EREDMÉNYEK (Expected results v. output)			
TEVÉKENYSÉGEK (Activities)			
			ELŐFELTÉTELEK

	Beavatkozási stratégia		Feltételezések
Stratégiai célok	Munkanélküliség csökkentése		
Projekt-cél	Vállalkozási ismertek növelése		<p>Források a tanultak alkalmazásához</p> <p>Foglalkoztatást ösztönző, de legalább nem gátló jogszabályok</p> <p>Követő tanácsadás biztosítása</p> <p>Vállalkozók közötti kapcsolatok, az információs csatornák fenntartása – Vállalkozói Klub</p>
Eredmények	Vállalkozó-képző és tanácsadó intézmény létrehozása		<p>Vállalkozók motivációja</p> <p>Vizsgáztatási háttér</p> <p>Források biztosítása kurzusok szervezéséhez</p> <p>Oktatói gárda megtartása</p>
Tevékenységek	<p>Épület felújítása</p> <p>Bútorok beszerzése</p> <p>Oktatási eszközök beszerzése</p> <p>Képzési terv készítése</p> <p>Képzési tematikák kidolgozása</p> <p>Oktatók kiválasztása, megbízása</p> <p>Tanácsadók felkészítése</p> <p>Kurzusok meghirdetése</p> <p>Könyvtár kialakítása</p> <p>Távoktatási kapcsolatok kiépítése</p>		<p>Még hiányzó bútorok, eszközök beszerzése</p> <p>Partnerintézmények, „kurzus-gazdák” együttműködési készsége</p> <p>Működési engedély</p> <p>Tematikák felhasználási jogának rendezése</p> <p>Akkreditáció</p>
			<p>előfeltétel</p> <p>Oktatók, tanácsadók szabad kapacitással elérhetők</p> <p>Telefonhálózat megfelelő</p>

Feltételek elemzése





	Beavatkozási stratégia	Indikátorok	Indikátorok forrása	Feltételezések
Stratégiai célok	Munkanélküliség csökkentése	5 év alatt 60 új tartós munkahely és 60 megőrzött munkahely	Munkaügyi központ jelentése	
Projekt-cél	Vállalkozási ismertek növelése	évente 100 piaci, pénzügyi és jogi ismeretekben képzett, innovációkra fogékony vállalkozóval több lesz a térségben	Kiadott tanúsítványok nyilvántartása Vizsga-jegyzőkönyvek	Források a tanultak alkalmazásához Foglalkoztatást ösztönző, de legalább nem gátló jogszabályok Követő tanácsadás biztosítása
Eredmények	Vállalkozó-képző és tanácsadó intézmény létrehozása	50 m ² -es felszerelt 16 fős tanterem, 20 m ² -es iroda 2 munkahellyel, vizesblokk, 25 m ² társalgó, 28 m ² -es 4 gépes számítógépterem (összesen 150 m ²)	Használatbavételi engedély Akkreditáció tanúsítványa Képzési dokumentáció Megállapodások a kurzusok szervezőivel Tanácsadók nyilvántartása	Vállalkozók motivációja Vizsgáztatási háttér Források biztosítása kurzusok szervezéséhez Oktatói gárda megtartása
Tevékenységek	Épület felújítása Bútorok beszerzése Oktatási eszközök beszerzése Képzési terv készítése Képzési tematikák kidolgozása	Felújítható épület saját tulajdonban Engedélyezett építési tervek, Projektmenedzser Asszisztens Oktatásszervező menedzser	költségek	Még hiányzó bútorok, eszközök beszerzése Partnerintézmények, „kurzus-gazdák” együttműködési készsége
				előfeltétel Oktatók, tanácsadók szabad kapacitással elérhetők Telefonhálózat megfelelő



Feladat

- Készítsen egy logikai keretmátrixot a „Vizet a tájba” pályázathoz!
- Néhány tudnivaló:
 - Magyarországon az aszályos területek aránya évről évre nő
 - A talajvízszint folyamatosan csökken
 - Több víz hagyja el az országot, mint amennyi csapadék, illetve a felszíni vízfolyások révén beérkezik (negatív vízmérleg)
 - A meglévő vízkészletekkel nem bánunk fenntarthatóan (szennyezések, túlhasználat, stb.)
 - Duna-Tisza köze (Homokhátság) – elsivatagosodás megkezdődött
 - Megoldás: földterületek kijelölése árasztás céljából, vízvisszatartás, tározók építése, fenntartható vízhasználat

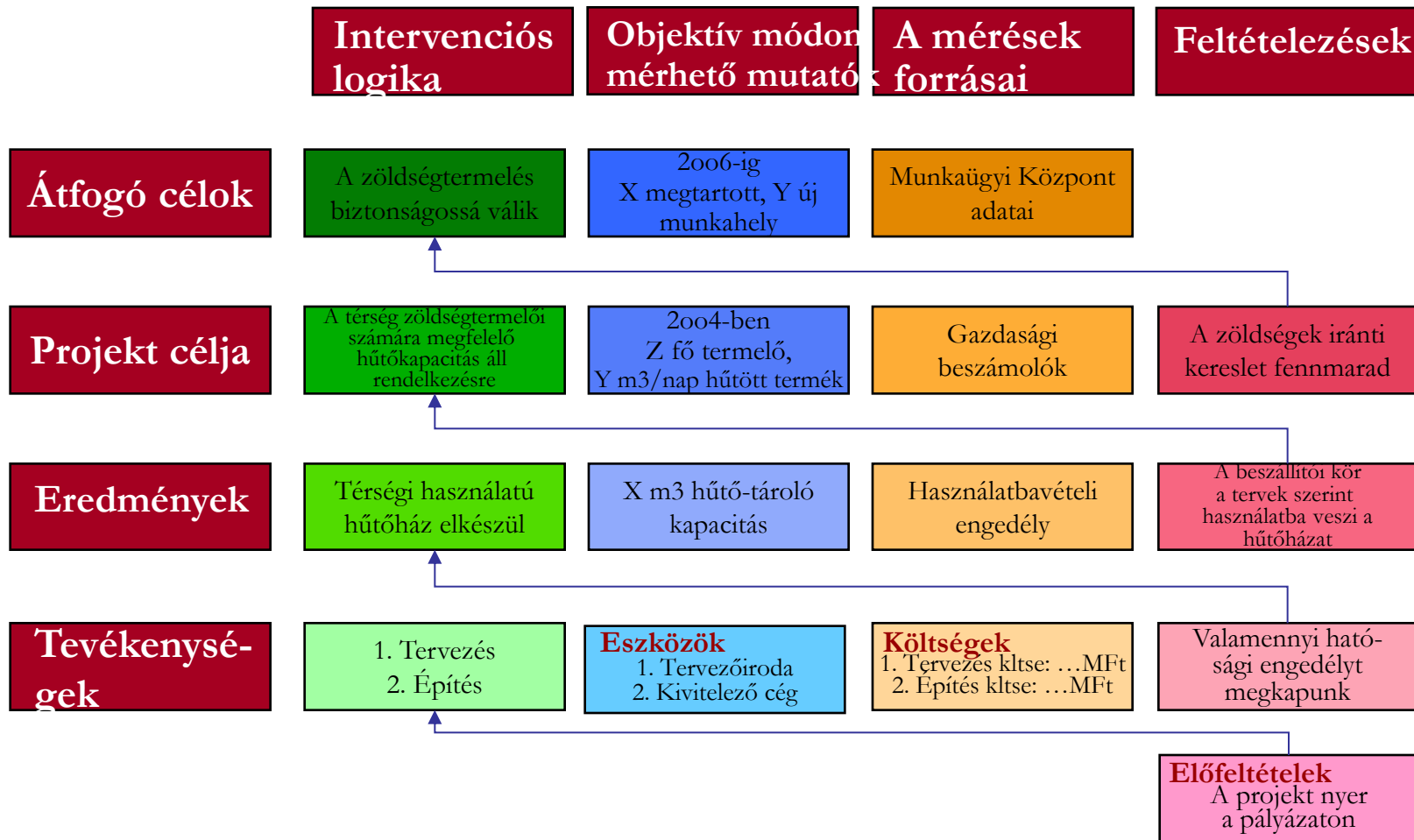


A logikai keretmátrix - egy példa

Városi szennyvízhálózat építése

Projekt leírása	Objektíven igazolható eredményességi mutatók (indikátorok)	Monitoring forrásai és eszközei	Feltételezések
Átfogó célok	Hatás indikátorok	Monitoring	
Vízbázisok védelme. A környezeti terhelés csökkentése A települési életfeltételek javítása.	A befogadó felszíni víz minőségének javulása Szabálytalan közműpótló berendezések számának csökkenése Vándorlási különbözet alakulása.	Környezetvédelmi Felügyelőség Kimutatásai Önkormányzati építésügyi hatóság KSH	
Projekt célja	Eredmény indikátorok (result indicators)	Monitoring	Feltételezések és kockázatok
Szennyvízcsatorna-ellátottság növelése, a szennyvíz kezelés és elvezetés hatékonyságának javítása.	400 új rákötés Szennyvíztisztító kihasználtság növekedése Üzemeltetés fajlagos költségeinek csökkenése	Polgármesteri Hivatal Városfejl.O. Városüzemeltetési Csup. Városgazdálkodás és Vagyonkezelő Kft.	Ipari szennyvízkezelés megoldása. Korszerű hulladékgazdálkodási rendszerek kialakítása és működtetése. Térségi gazdaság megerősödése.
Várt eredmények (outputs)	Indikátorok (output indicators)	Monitoring	Feltételezések és kockázatok
Kiépült gerincvezeték Kiépült bekötővezetékek. Kiépült szennyvízátemelők.	10.735 m gerincvezeték 550 db bekötővezeték 8 átemelő telep	Átadás-átvételi jegyzőkönyv Építési napló Üzembe helyezési engedély	Lakossági önerő megléte/hiánya Lakosság környezettudatos gondolkodása
Tevékenységek	Eszközök	Monitoring	Feltételezések és kockázatok
Szennyvíz gerincvezeték lefektetése Bekötővezeték építése Szennyvíz átemelők kialakítása	Saját erő megléte Támogatás	Pérez-költségek	Sikeres közbeszerzési eljárás. Kiviteli tervek.
			Előfeltételezések
			Engedélyezési dokumentáció Szakhatósági hozzájárulások Támogatási források

A logikai keretmátrix – példa 2: Hűtőház építése



Formailag gyakran eltérő nevezéktan!!!



Európai uniós programok és projektek (6)



Projektötletből pályázat



EU ajánlás projektdokumentumra

1. Összegzés

2. Háttér

- Kormányzati, ágazati, regionális politika
- Az ágazat/régió jellemzői
- Kedvezményezettek és bevont partnerek
- Megcélzott problémák
- Más beavatkozások
- Vonatkozó dokumentumok, jogszabályok

3. A beavatkozás

- Általános célok
- Projekt-célok
- Eredmények
- Tevékenységek

4. Feltételezések

- Szükséges feltételek különböző szinteken
- Kockázatok és rugalmasság



EU ajánlás projektdokumentumra

5. Megvalósítás

- Anyagi és nem anyagi források
- Szervezeti háttér
- Ütemezés
- Költségvetés, források
- Speciális körülmények(a programtól függ)

6. Fenntarthatóság

- A politika által támogatott intézkedések
- Megfelelő technológia
- Környezetvédelem
- Társadalmi-kulturális tényezők
- Intézményi és menedzsment kapacitások
- Gazdasági és pénzügyi elemzés

7. Monitoring és értékelés

- Monitoring indikátorok
- Értékelő jelentések

8. Következtetések és kérelmek

A sikeres pályázat összetevői



HÁTTÉRANYAGOK

TÁMOGATÓK FELKUTATÁSA

PROJEKTTERV ÉS KÖLTSÉGVETÉS

HÍRNÉV ÉS AJÁNLÁSOK

TÉNYEK ÉS SZÁMADATOK

ELADHATÓ ÉRVRENDSZER



PÁLYÁZAT



Pályázat felépítése 1.

1. Alapinformációk (adatlap)

- 1.1. A projekt címe (teljes és rövid)
- 1.2. A pályázó adatai (szervezet, koordinátor)
- 1.3. A közreműködők (partnerek) adatai
- 1.4. A megvalósítás helye és ideje
- 1.5. Besorolás, komponens, terület
- 1.6. Rövid tartalmi összefoglalás
- 1.7. Rövid pénzügyi összefoglalás



Pályázat felépítése 2.

2. Célkitűzések

- 2.1. Átfogó cél
- 2.2. Specifikus (konkrét) cél
- 2.3. Operatív cél
- 2.4. Illeszkedés a program prioritásokhoz
- 2.5. Kapcsolódás más futó projektekhez
- 2.6. Célcsoportok (közvetlen és közvetett)
- 2.7. Logikai keretmátrix



Pályázat felépítése 3.

3. A projekt leírása, megvalósítása

- 3.1. Háttér (szervezeti, szakmai, referencia)
- 3.2. Indoklás (szükségesség, előkészítettség)
- 3.3. Megvalósítás földrajzi helye
- 3.4. Tevékenységek
- 3.5. Hatások (regionális és célcsoport szinten)
- 3.6. Eredmények
- 3.7. Outputok
- 3.8. Inputok (minőségi, mennyiségi, tulajdonviszonyok)
- 3.9. A megvalósítás esetleges akadályai



Pályázat felépítése 4.

4. Intézményi keretrendszer

4.1. Közreműködő intézmények és szerepük a projektben

4.1.1. Projektgazda (pl. Balsai Községi Önkormányzat vezette konzorcium)

4.1.2. Menedzselő szervezet (pl. Projekt Kft.)

4.1.3. Tulajdonos szervezet (pl. Balsai Községi Önkormányzat)

4.1.4. Működtető szervezet (pl. Balsai Területfejlesztési Kht.)

4.2. Kedvezményezett

4.3. Projekt irányítás, projekt szervezet



Pályázat felépítése 5.

5. Költségvetés

5.1. Pénzügyi táblázatok

5.1.1. Támogatás (belső számszaki arányok)

5.1.2. Saját forrás (rendelkezésre állás formája)

5.1.3. Egyéb forrás (társ- és keresztfinanszírozás)

5.1.4. Költségnemek (pl. személyi, szolgáltatás, beruházás, stb.)

5.1.5. Időszaki és tevékenységek szerinti bontás

5.2. A költségvetés indoklása

5.3. Pénzügyi megvalósítás (tendereztetés, közbeszerzés, egyéb megkötések, stb.)



Pályázat felépítése 6.

6. A megvalósítás és ütemezés

6.1. Gantt diagram

6.2. Az ütemezés indoklása

6.3. Előrehaladás mérésére szolgáló
indikátorok

6.3.1. Output indikátorok

6.3.2. Eredmény indikátorok

6.3.3. Hatás indikátorok



Pályázat felépítése 7.

7. Alternatívák elemzése

- 7.1. Hogyan valósul(án)ak meg a célok, ha nem történne semmilyen fejlesztés?
- 7.2. Lehetséges alternatív megoldások a célok elérésére
- 7.3. Hogyan valósul(ná)nak meg a célok, ha egy minimális opciót választanánk?
- 7.4. Hogyan valósulnának meg a célok, ha egy másik alternatívát választanánk?



Pályázat felépítése 8.

8. Esélyegyenlőség

8.1. Férfi – Nő

8.2. Nemzeti kisebbségek

8.3. Halmozottan hátrányos helyzetűek



Pályázat felépítése 9.

9. Környezet (mesterséges és természeti)

9.1. Pozitív és negatív externáliák

9.2. Fenntarthatóság



Pályázat felépítése 10.

10. Pénzügyi, illetve regionális gazdasági-társadalmi megtérülés

10.1. A működtetés bevételi- és költségelemeinek felsorolása

10.2. Pénzügyi megtérülés (NPV, IRR)

10.3. Regionális gazdasági-társadalmi megtérülés

10.3.1. Gazdasági-társadalmi költség elemek felsorolása

10.3.2. Gazdasági-társadalmi haszon elemek felsorolása

10.4. Megtérülési időszak



Pályázat felépítése 11.

11. A projekt fenntarthatósága

- 11.1. Milyen források fedezik majd az eredmények fennmaradását a projekt befejezése után?
- 11.2. Milyen szervezeti keretek biztosítják a projekt eredményeinek fennmaradását?
- 11.3. A projekt lehetséges továbbfejlesztése
- 11.4. A projekt közvetett hatásai (additív, multiplikatív, stb.)



Pályázat felépítése 12.

12. Disszemináció

- 12.1. Hogyan képzeled a projekt eredményeinek és módszereinek széleskörű elterjesztését?
- 12.2. Milyen források fedezik az eredmények elterjesztését?
- 12.3. Milyen szervezet felelős a projekt eredményeinek az elterjesztéséért?
- 12.4. Projekt PR



Pályázat felépítése 13.

13. Mellékletek

- 13.1 Hatósági engedélyek
- 13.2 Saját forrás és fedezetek igazolása
- 13.3 Köztartozásmentesség igazolása
- 13.4 Önéletrajzok
- 13.5 Nyilatkozatok
- 13.6 Együttműködési nyilatkozatok
- 13.7 Tervrajzok



Pályázat felépítése 14.

14. Ellenőrző lista (Checklist), beadás

14.1 Kézzel kitöltendő

14.2 Utolsó mozzanat

14.3 Legyen mindig egyszemélyi felelőse

14.4 Eredeti és másolati példányok

14.5 Beadás módja és ideje



Pályázat kidolgozása – eltérő sorrend

1. Kiírás értelmezése
2. Tevékenységek leírása
3. HR-terv készítése
4. Költségvetés készítése
5. Ütemterv készítése
6. Szervezeti felépítés kidolgozása
7. Üzleti terv készítése
8. Környezeti és esélyegyenlőségi hatásvizsgálat
9. Adatlap kitöltése ⇒ **Strukturális Alapok** esetében alkalmazott egységes **alap-adatlap**
10. Dokumentáció
11. Önellenőrzés
12. A pályázat gondozása



Mire ügyeljünk?

- Legyen figyelemfelkeltő, de egyben kifejező is a cím
- röviden fogalmazzunk
- Logikus legyen a felépítés, világos a gondolatmenet
- Minél konkrétan fogalmazzunk
- minden kérdésre adjunk választ
- Jól strukturált, tagolt legyen a szöveg
- ügyeljünk a megadott struktúra megtartására
- **ügyeljünk a határidőre**
- Legyen oldalszámozás, tartalomjegyzék
- egyszerű betűtípust használjunk
- Ábrák, grafikonok, táblázatok módjával
- Olvashatóság (betűtípus/méret)
- ügyeljünk a példányszámra
- minden mellékletet csatoljunk
- gondoskodjunk a megfelelő aláírásokról, bélyegzőkről
- Kötés/fűzés
- kísérelvél



Ellenőrzés 1.

- **Relevancia**
 - A kedvezményezettek világosan meghatározottak?
 - A kedvezményezettek problémái lényegretörően vannak leírva?
 - A probléma-elemzés lényegretörően áttekintő?
 - Az általános célok rámutatnak, hogy projekt miért fontos a társadalom számára?
 - A projekt célok a kedvezményezettek javát szolgálják?
 - Az eredmények iránti igényt sikerült bemutatni?



Ellenőrzés 2.

- **Megvalósíthatóság**
 - A projekt cél közelebb fog vinni az általános célhoz?
 - Az eredmények a célcsoport számára nyújtott szolgáltatásként vannak meghatározva?
 - Teljesülnek a projektcélok, ha az eredmények megvalósulnak?
 - A források a mérhető célokkal arányban állnak?
 - Meghatározták a fontos külső feltételeket?
 - Elfogadható a feltételezések megvalósítására tett próbálkozás?
 - A megvalósító képes lesz a projektet megvalósítani?



Ellenőrzés 3.

- **Fenntarthatóság**
 - A projekt befejezése után a megfelelő hatóság támogatása biztosított?
 - A technológia megfelel a helyi körülményeknek?
 - Megőrződik az ökológiai környezet a projekt megvalósítása alatt és után?
 - A kedvezményezettek megfelelő mértékben fogják birtokolni a projektet?
 - A nőknek vagy más csoportoknak van lehetőség, hogy részesedjenek a projekt előnyeiből
 - A megvalósító szervezet képes a projekt után követni a változásokat?
 - A pénzügyi és gazdasági elemzés megerősíti a projekt hatékonyságát, hatásosságát, életképességét és relevanciáját?



Indikátorok és forrásaik

Az indikátorok olyan objektíven mérhető jelzőszámok és specifikációk, melyek az eredmények:

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



Az indikátorokkal szemben támasztott követelmények

SMART kritériumok

Specific: specifikusak, a dologra jellemzőek

Measurable: mérhetőek (számszerűsítés)

Achievable: elérhetőek, rendelkezésre állnak

Realistic: relevánsak, reálisak

Time-based: időhöz kötött

QQTTP kritériumok

Quantity: mennyiségi változás

Quality: minőségi változás

Time: időben változó

Target group: fejlesztések célcsoportja

Place: térbeli, földrajzi elhelyezkedés



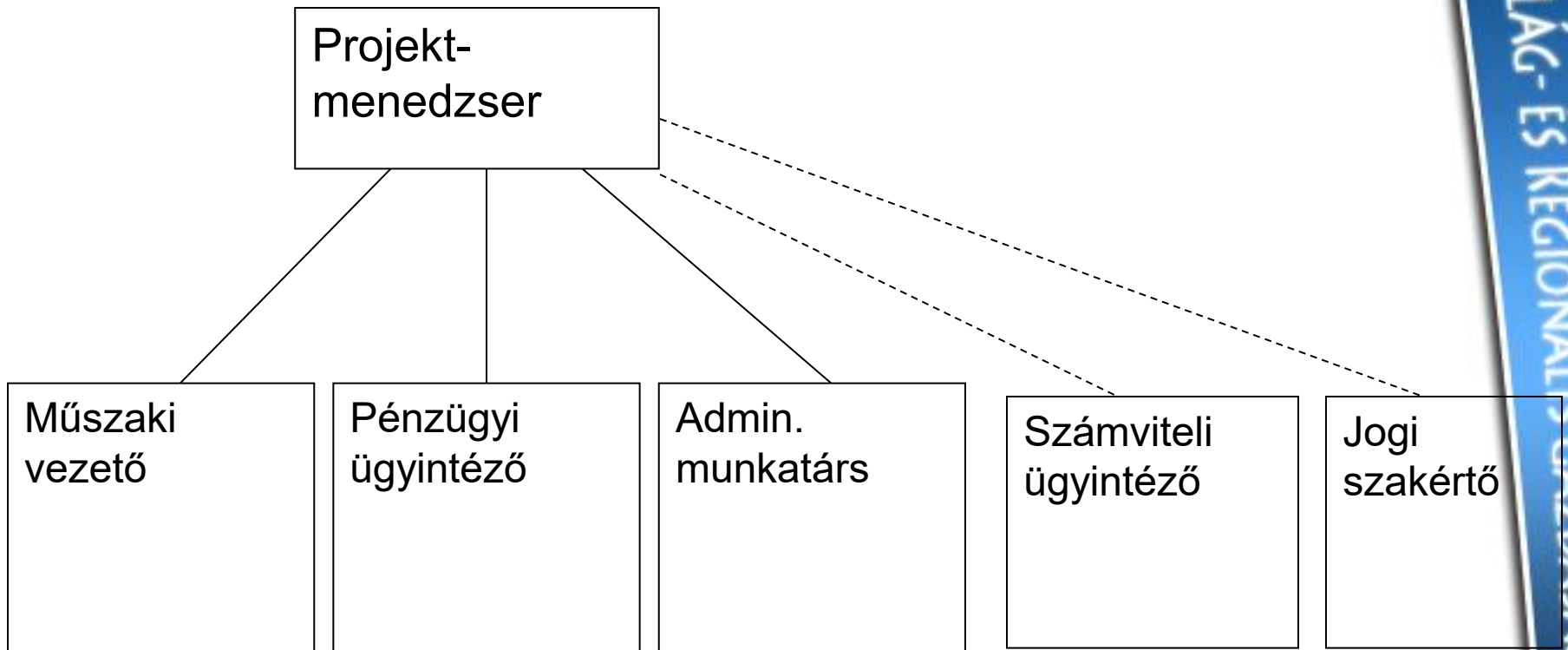
Európai uniós programok és projektek (7-8)



Projektek operatív tervezése



Projekt szervezeti séma





Projektek operatív tervezése

- Témakörök:
 - Tevékenységterv
 - Ütemterv
 - HR terv
 - Pénzügyi terv
 - Költségvetés + cash flow
 - Eredményterv + megtérülés számítása



Tevékenységterv

- Tevékenységek specifikálása
 - Mit?
 - Milyen mennyiségben?
 - Milyen minőségben?
 - Milyen módon?



Ütemtervezés

- Miért szükséges?
 - Projektelemek, feladatok időigényesek
 - Egyes projektelemek egymásra épülnek
 - Egyes elemek csúszása esetén hol lehet beavatkozni
 - n+2 szabály: A 2009-es előirányzathoz rendelt pályázatokat 2011. dec. 31-ig el kell számolni (zárás 2011. okt. végéig!)



Ütemtervezés menete

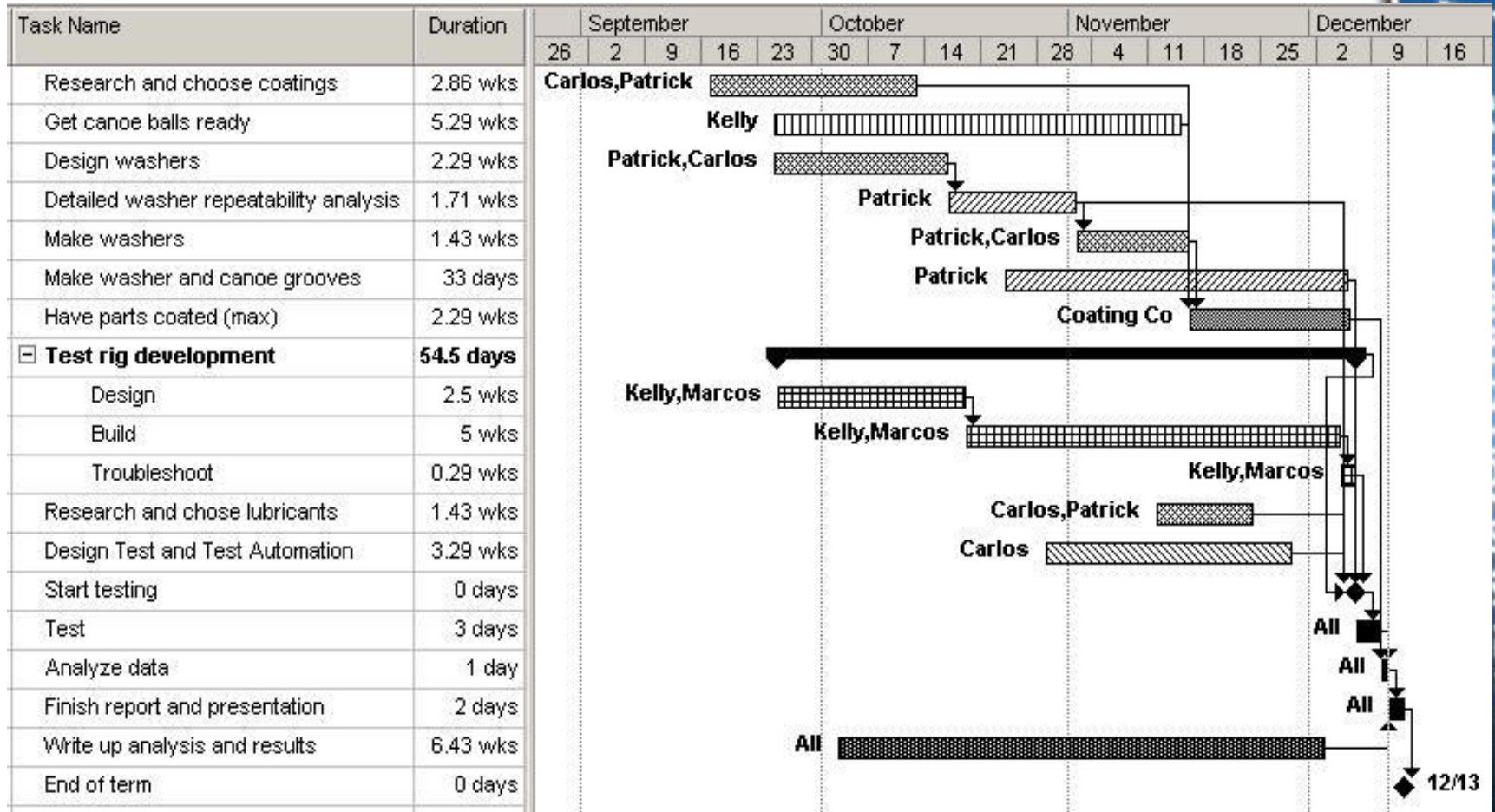
- Tevékenységek meghatározása
- Tevékenységek egymásra épülésének felvázolása
- Egyes tevékenységek időigényének meghatározása
- Ütemterv elkészítése



HR terv

- A humánerőforrások tervezése is szükséges
 - rendelkezésre állás, szűk keresztmetszetek
 - költségek felmérése
- Elemei
 - kompetencia igények meghatározása
 - szakértők kiválasztása, hozzárendelése a feladatokhoz
 - egyes feladatok pontos ráfordítás-igényének meghatározása
 - ütemterv alapján HR inputok tervezése

Gantt-diagram (sávos ütemterv)



HR terv - példa

Projekt elem	Konkrét tevékenység	Szakértők					Összesen
		projekt menedzser	pénzügyi szakértő	építési szakember	rendszer gazda	HR szakértő	
gép beszerzés	tendereztetés	1	20		3		24
	szállítás		1		5		6
infrastruktúra	tendereztetés	1	25	5			31
	építés	12	5	50			67
szoftver kiadás	tendereztetés	2	20		5	2	29
	szoftver		0,33		36		36,33
	oktatás	1	0,33			5	6,33
	kiadványok	2	0,33		1	5	8,33
általános projekt menedzsment		40	14				54

Példa – balatoni apartmanok

megnevezés	I. hónap	II. hónap	III. hónap	IV. hónap
Építés				
"D" apartman belső kialakítása				
kertrendezés				
beüzemelés				
Beszerzés				
szauna				
jacuzzi				
grill kemence				
játszótér				
kerékpár				
masszázságy				
gumicsónak				
búvármotor				
komplett hálószoza berendezés				
komplett nappali berendezés				
Marketing				
brosúra				



A költségvetés kiadási oldala

- Beszerzési költségek
 - Építés
 - Eszközbeszerzés
 - Szolgáltatás
- HR költségek
- Projektmenedzsment költségek, szakértői díjak
- Teljes és szűk költségvetés - a támogatható költségek határozzák meg



Költségek elszámolhatósága

Vonatkozó szabályok

- Strukturális Alapok költségei elszámolhatóságának szabályozásáról szóló rendelet
- Vonatkozó európai uniós szabályok
- Hazai költségvetési előirányzatok felhasználását szabályozó rendeletek
- Pályázati felhívás



Költségek elszámolhatósága

Általános feltételek

- Bizonylatokkal igazolt, teljesített költségek
- Projekthez közvetlenül kapcsolódnak
- Projekthez nélkülözhetetlen
- Költséghatékonyság – ellenőrizhető, piaci értékű árak
- Projekt Magyarországon valósul meg
- Nem szerepelnek a nem elszámolható költségek között



Nem elszámolható költségek (példák)

- Bíróság, kötbér és perköltség
- Adó és illeték, amelyek nem a kedvezményezettet terhelik
- Alvállalkozó, amely a költségekkel arányosan nem ad hozzá értéket
- Pénzügyi műveletek díjai (deviza átutalási jutalék és árfolyamveszteségek)



Költségvetés összeállítása

- Tevékenységek
- Mértékegységek
- Mennyiségek
- Egységárak
- Költségek

Példa – balatoni apartmanok



megnevezés	mértékegység	menyiség	egységár	költség
Építés				1 030 000
"D" apartman belső kialakítása	m2	40	10 000	400 000
kertrendezés	m2	400	1 500	600 000
beüzemelés	óra	10	3 000	30 000
Beszerezés				5 250 000
szauna	db	1	1 000 000	1 000 000
jacuzzi	db	1	2 500 000	2 500 000
grill kemence	db	1	350 000	350 000
játszóter	db	1	200 000	200 000
kerékpár	db	8	40 000	320 000
masszázságy	db	1	50 000	50 000
gumicsónak	db	2	15 000	30 000
búvármotor	db	2	100 000	200 000
komplett hálószoba berendezés	db	1	200 000	200 000
komplett nappali berendezés	db	1	400 000	400 000
Marketing				300 000
brosúra	db	2 000	150	300 000
Nettó költség összesen				6 580 000
Vissza nem igényelhető ÁFA				1 316 000
ÖSSZESEN				7 896 000

LÁG-ÉPÍTÉSI REGIONÁLIS GAZDASÁGTANI INTÉZET



A kedvezményezettek finanszírozási feladatai

- Saját forrás biztosítása
- Projekt likviditás biztosítása
- Pályázat kidolgozás és a projekt lebonyolítás nem támogatott költségeinek biztosítása

Finanszírozási igények

- „Végleges” költségek
 - Saját forrás
 - Nem támogatott költségek
 - Vissza nem téríthető ÁFA
- „Átmeneti” költségek
 - Számlák teljes összegének kifizetése
 - Visszaigényelhető ÁFA



A saját forrás elemei

- Számlapénz (bank)
- Bankhitel (rövid és éven túli)
- Partnerek hozzájárulása
- Egyéb forrás (pl. tagi hitel)

Ha a saját forrás: bankhitel

Tartós
forrásigény
biztosítása



Beruházási
hitelből

Átmeneti
forrásigény
biztosítása



Rövid lejáratú
hitelből



Példa – balatoni apartmanok

Forrás neve	összeg	%
saját erő	1 974 000	25
hitel	2 763 600	35
támogatás	3 158 400	40
Összesen	7 896 000	

Beruházási hitel jellemzői: 72 hónapra 10%-os THM

A teljes visszafizetendő összeg: 3.709.005 Ft

Havi törlesztés a 2 hónaptól: 51.514 Ft

Rövid lejáratú hitel: 3+3 hónapra 20%-os THM



Likviditási terv készítése

- Cél: Pénzáramlások egyensúlyának biztosítása
 - Feladatok ütemezése
 - Hitelfelvétel tervezése



Európai uniós programok és projektek (9)



Partnerségi háttér szervezése



Stakeholder elemzés

Személyek és személyek csoportjai
amelyeket ÉRINT
akiknek ÉRDEKEIT SZOLGÁLJA
a megvalósuló projekt

Kulcstényező a kommunikáció!

Stakeholder analízis

Érdekelt, aki

- részt vesz a projektben
- hatással van a projektre
- érdekelt az eredményben

Az elemzés lépései

- Az érdekeltek felsorolása, csoportosítása (külső, belső)
- Rangsorolás
- Sikerkritériumaik meghatározása

Stakeholder analízis



	Fontosság	Sikerességi kritérium
Külső érdekelt
.....
.....
Belső érdekelt
.....
.....



A partnerség fogalma, jellemzői és típusai

A partnerség olyan együttműködés, amely

- közös érdekérvényesítés a közös cél érdekében
- több lehetőség a tanulásra és innovációra
- gyors és rugalmas alkalmazkodás a gazdasági-társadalmi környezet változásaihoz
- gyors és pontos információszerzés, kölcsönös segítségnyújtás
- többféle szaktudás egyesítése, ezáltal komplex válaszok adása komplex problémákra
- kapacitások bővítése
- elkötelezettség erősítése
- fenntarthatóság / folytathatóság biztosítása

komparatív előnyök nyújtotta lehetőségek kihasználása a sikeresebb működés érdekében



Elvárások a hatékony együttműködésekkel szemben

- A résztvevők típusának tisztázása, részvétel lehetősége
- Megfogalmazott és tudatosított kölcsönös előnyök, realizálható haszon
- A partnerség időtartamának, helyének meghatározása, fenntarthatóságának tisztázása
- A partnerek száma – legitimitás, reprezentativitás, döntéshozatal, működési mechanizmus biztosítása
- A projekt területének és az érintettek földrajzi kapcsolatrendszerének tisztázása – horizontális és vertikális partnerség
- Képviselési és döntési mechanizmus, konfliktuskezelés
- Megfelelően megválasztott indikátorok (sikertényezők) a partnerség értékeléséhez



A partnerség akadályai

- Patthelyzetet a megegyezés hiánya, döntéshozatali folyamat lassúsága, körülmények változása stb. miatt
- A hagyományos és az innovatív szemléletmód ütközése
- Önérdék vagy túlzott önérvényesítő képességgel rendelkező partner dominanciája
- Az első vonalban lévő szervezetek nem helyi érdekei eltorzíthatják a lokális helyzetet,
- Színlelt partnerség
- A partnerségi komponensek kompatibilitásának és legitimitásának hiánya
- A résztvevők bevonásának hiánya és/vagy egyensúlytalanság az elkötelezettség fokát tekintve
- A szereplők alkalmatlanok lehetnek arra, hogy időben túllépjenek a specifikus partnerség határain, és így a fenntarthatósághoz és a tartós akciókhoz szükséges feltételek megteremtése elmaradhat.



A működő partnerség alapja

Feltételek

érdekelismerés

motiváció

bizalom

megértés

azonos információs szint

feladatvállalás, hozzájárulás

kommunikáció

Képességek

Ön- és szervezetismeret

Információk hasznosítása

Kommunikáció

Motiválási képesség

Teamépítés

Konfliktuskezelés



Partnerség építése

1. két kérdés megválaszolása:
 - kinek áll még érdekében a kitűzött cél elérése és az mivel tud hozzájárulni a megvalósításhoz?
 - ki rendelkezik a megvalósításhoz szükséges erőforrásokkal és annak vajon érdeke-e a cél elérése?
2. a feladat, a szükséges szakértelem és erőforrások pontos meghatározása
3. a potenciális partnerek azonosítása (szakértelem, kapacitás, kompatibilitás, stabilitás...)
4. igényeink és kínálatunk megfogalmazása a partnerek felé.



A partnerség szervezetének felépítése

- Le kell fektetni:
 - egy minden partner által vállalható feladatmegosztást
 - a partnerek által behozott erőforrásokat és szakértelmet
 - az egyes partnerek motivációit és attitűdjeit
 - a partnerség erősségeit és gyengeségeit
 - a partnerségben megoldható problémákat
- A partnerség szerveződési formája lehet formális vagy informális. .



A partnerség szervezetének felépítése

- A szóba jöhető *szervezeti forma* függ a projekt típusától, az együttműködő partnerektől és a partnerség jogi és pénzügyi háttérétől.
- A szervezetnek meg kell határoznia:
 - az egyes partnerek felelőségi körébe tartozó feladatokat
 - a partnerek által rendelkezésre bocsátott erőforrásokat és alapokat
 - a partnerek közötti kapcsolatok szervezésének és menedzselésének módját
 - a partnerek kommunikációs módszerét és a döntéshozás rendjét
 - a kockázatok és előnyök partnerek közti megosztását
 - Ugyanakkor figyelni kell a partnerség jogi háttérére is. Ellenőrizni kell, hogy a partnerek jogosultak-e belépni az adott szerveződésbe.



A partnerség szervezetének felépítése

- A partnerek menedzselése és képviselete
 - Kompetens, hiteles, döntési jogkörrel felruházott személy vagy szervezet
 - Kapcsolattartás harmadik féllel (KSZ, bank, alvállalkozó stb.)
 - Általános felelősség a programért, projektért
 - Koordináció, a partnerek közötti kapcsolatfelvétel-és tartás támogatása
 - Beszámolás, jelentéskészítés, elszámolás
 - PR, infokommunikáció



A partnerség kommunikációs rendszerének kiépítése

- Külső és belső
- Formális és informális
- Motiváció és ellenségeskedés
 - minden partner értsen egyet a következők meghatározásában:
 - média kapcsolatokért felelős személy
 - sajtóközlemények készítéséért felelős személy
 - személyek és szervezetek, melyek nevét publikációs anyagokban a partnerség megjelenítésére lehet használni
 - a partnerség publikációs anyagokban, levelezésben és telefonos bejelentkezéskor használandó neve.



A kockázatok és az előnyök megosztása a partnerek között

- Általában, minél nagyobb kockázatot vállalnak a partnerek, annál inkább törekszenek a sikerre.
- A partnerek által elfogadható kockázat függ a képviselt szervezet típusától és a partnerségben vállalt résztől. Kockázat: pénzügyi biztonság - hitelképesség, hírnév, köztámogatás elvesztése
- A pénzügyi haszon nem az egyetlen előny - a sikeres megvalósításhoz kapcsolódó közfigyelem és népszerűség.
- Egy gazdasági és foglalkoztatási fejlesztési partnerséghez kapcsolódó projekt legjelentősebb előnyét a helyi közösségnek kell élveznie. Határozzuk meg pontosan a projekt kezdésekor, hogy a közösség hogyan fog előnyökhöz jutni és garantáljuk, hogy ez a cél nemvész el a megvalósítás során.
- Még mielőtt a munka elindul próbáljunk megbizonyosodni arról, hogy a pénzügyi és egyéb előnyök megosztásának módjában egyetértés van.



Konfliktushelyzetek a partnerségben

- félreértések, véleménykülönbségek - bármilyen ok kiválthatja:
- lehetséges leküzdeni a nézetkülönbségeket, különösen, ha
 - a partnerség szilárd bázison nyugszik
 - gyakorlati eredményeket hoz
- Ellenszer: kommunikáció, a rugalmasság és fejlesztő gondolkodás



A partnerség megjelenése a projektek tervezésében

- így válik lehetővé a célok összehangolása és a valós kapacitásokra épülő, azokat hatékonyan hasznosító projekterv felépítése.
- A logikai keretmátrix közös megegyezésen alapuló felállítását követően határozható meg az egyes partnerek közötti feladat- és felelősség-megosztás és készíthető elő az együttműködési megállapodás vagy konzorciális szerződés.
- .



A partnerség megjelenése a projektek tervezésében

- A projektgenerálás során figyelniük kell arra, hogy a projekt megvalósításához közvetlenül kapcsolódó tevékenységeken túl a partnerség működtetése a felekre további feladatokat is ró. Így a megvalósítás közbeni információáramlás, kommunikáció módja és ütemezése, az együttműködő partnerek kapcsolatát elmélyítő, a munkacsoport tagjait tevékenységükben megerősítő egyeztetések és közösségépítő akciók is beépítendők a projektbe.
- A részletes kidolgozás során ugyancsak közösen kialakítják a partnerek a projekt irányításának és a monitoringjának a döntéshozatalra, képviselőre vonatkozó szervezeti rendjét, valamint a megvalósítás ütemezését, amiket ugyancsak bevesznek a felek közötti jogi megállapodásba



A partnerség praktikus kérdései egy pályázat esetén

- Ki a pályázó? (jogi, anyagi felelősség)
- Milyen (jogi) formában jön létre a partnerség?
- Ki biztosítja a projekt szükségleteket (forrás, menedzsment stb.)
- Hogy kerül (közös) tulajdonba a pályázati tartalom?
- Mennyire bonyolítja a projektet a partnerség?

- Rövid távon az önértékből is kialakult (kialakuló) partnerségek pályázati sikere biztos
- Profit szféra elvárásai:
 - Gyors döntések, gyors partnerek
 - Egyértelmű felelősségek
 - Egyszerű pályázatok
 - Egyértelmű könyvelési, számviteli, ellenőrzési szabályozás
 - Partnerség csak ha elkerülhetetlen (vagy egyébként is lenne)



A partnerségi megállapodás

- felek megnevezése, székhelye, képviselője
- az együttműködés célja
- a projekt megnevezése
- az együttműködés időtartama
- a felek együttműködési szándékának deklarációja
- a felek feladatai és azok teljesítési határidői részletezve
- a projekt költségeiből való részesedésük, a pénzügyi hozzájárulások pontos összege, esetleg a befizetések üteme
- a forrásokhoz való hozzájárulás nagysága és ütemezése
- a projekt végrehajtása során létrejövő vagyontárgyak feletti rendelkezés
- közös döntések meghozatalának módja
- képviselő kérdés
- a megállapodás felbontásának szabályozása
- ellenőrzés módja, végzője
- a megállapodásban vállalt feladatokat nem teljesítőkkel szembeni szankciókat
- a felelősség megosztása, a kölcsönös felelősségvállalás kérdése
- dátum. aláírás



Európai uniós programok és projektek (10)



Horizontális szempontok érvényesítése



Az esélyegyenlőség szempontjainak érvényesítése



Esélyegyenlőség

Esélyegyenlőség

• Amszterdami szerződés óta kötelező eleme a szakmapolitikának

Milyen csoportokra gondolunk:

- Nők
- Fogyatékosokkal élők
- Romák



Esélyegyenlőség tartalma

- Nem pusztán egyenlő bánásmód biztosítása
- Egyenlő feltételek biztosítása minden csoport számára – adott célcsoport szükségleteinek feltárása és arra adott válaszok
- Minden tagállam, minden ágazati politikájára igaz
- 2000-ben két irányelv:
 - Faji és etnikai alapon történő diszkrimináció ellen
 - Foglalkoztatás és képzés területén való egyenlő bánásmód



Esélyegyenlőség tartalma

- Esélyegyenlőség a társadalmi élet színterén:
 - a fizikai és kulturális környezetben,
 - a lakhatás és a közlekedési eszközök vonatkozásában,
 - a szociális és egészségügyi ellátás, az iskoláztatási és munkaalkalmak,
 - a kulturális és társadalmi élet, sport és
 - szórakozási lehetőségek területe.



Egyenlő bánásmód kiterjesztése

8 konkrét irányelv az egyenlő bánásmódra

- Egyenlő munkáért egyenlő bér
- Egyenlő bánásmód a munkaerőpiacon
- Jog az egyenlő előmenetelhez, képzéshez, munkafeltételekhez
- Pozitív diszkrimináció lehetősége
- Terhes, gyermekágyas és szoptató anyák jogai
- Egyenlő bánásmód a szociális biztonság terén
- Szülői szabadsághoz való jog
- Diszkriminációs perek eljárásai



Esélyegyenlőség érvényesítésének céljai

- Nő-férfi esélyegyenlőség érvényesítése a szakpolitikában (mainstreaming)
- Gazdasági életben való esélyegyenlőség megteremtése
- Munka-család összeegyeztetésnek megteremtése (nők és férfiak számára is)
- Kiegyensúlyozott részvétel a döntéshozatalban
- Jogérvényesítés



Esélyegyenlőség elősegítése

- Lehetőségekhez való hozzájutás akadályainak felismerése a gazdasági és civil élet területén
- Lehetséges akadályok:
 - fizikai hozzájutás
 - munka-erőpiaci lehetőség és rugalmas munkaidő
 - gyermekgondozás



Alapelvek

Kötelező beépíteni program és projekt szinten

- Nem járulékos elem, szerves rész

Miért jó beépíteni az esélyegyenlőség elvét?

- Átfogóan foglalkozunk a helyi célcsoporttal (nem marad ki senki)
- Könnyebb az elejétől beépíteni, mint utólag belerakni
- Jó példa lehet mások számára
- Pontot ér az értékelés során



Projektek besorolása az esélyegyenlőség szempontjából

- ***Pozitív projektek:*** elsődleges céljuk az esélyegyenlőség javítása
- ***Esélyegyelőség orientált projektek:*** nem elsődleges célja, de hozzájárul
- ***Semleges projektek:*** egyenlő elbánás biztosítja, de nem diszkriminál pozitívan



Bevezetés - Az esélyegyenlőség célcsoportjai

Vele született vagy általuk nem befolyásolható tulajdonsága miatt a társadalomban hátrányba kerülő emberek és csoportjaik

- Nem (sex – gender)
- Faji hovatartozás, bőrszín, nemzetiség, nemzeti vagy etnikai, vallási kisebbséghez tartozás,
- Fogyatékoság
- Szexuális irányultság, nemi identitás
- Életkor, családi állapot, társadalmi származás, vagyoni helyzet, világnézeti meggyőződés, politikai vagy más vélemény



Esélyegyenlőtlenség – szükségletek - nők

- Fizetett állás
- Gyermek, család melletti munkavállalás
- Ugyanakkora fizetés
- Üvegplafon átlépése
- Sztereotípiák leküzdése
- Vállalkozóvá válás
- Otthonhoz közeli, vagy otthoni munka
- Egészségmegőrzés
- Döntéshozásban való részvétel
- Szexuális zaklatás elkerülése
- Több szabadidő
- Fitness szolgáltatások



Esélyegyenlőtlenség - szükségletek - fogyatékkal élők

- Károsodás elkerülése, minimalizálása vagy kiegyenlítése
- Elfogadó, befogadó és segítő társadalmi környezet
- Speciális testen belüli és kívüli kiegyenlítő eszközök, megoldások rendelkezésre állása, elérhetősége
- Akadálymentes épített és információs környezet
- Segítő szabályozás és intézmények sora egyenlítsék ki az ember, mint a társadalom tagja sokoldalú funkcióinak betöltésében jelentkező hátrányokat, segítsék az önálló életvitelt. (munka, tanulás, lakás, társas kapcsolatok , közélet, alkotás, sport, vallásgyakorlás)



Esélyegyenlőségi célterületek

- Emberi jogok érvényesülése
- Döntéshozatalban való érvényesülés
- Gazdasági életben való érvényesülés
- Oktatáshoz, képzéshez, információkhoz való hozzáférés
- Egészséghez való jog
- Erőforrások feletti rendelkezés



Esélyegyenlőség az EU-ban

Korszakok

1. 1957-75 – „*egyenlő munkáért egyenlő bért*”
2. 1976-88 – *egyenlő bánásmód*
 - 1976- Eu Bíróság – az EK nem csak gazdasági közösség, fontos közös cél a társadalmi kohézió
3. 1988-96 – *pozitív diszkrimináció*
 - 1992 – ET – „Koherens politika a fogyatékos emberekért”
 - 1993 – ENSZ – Standard Rules – a fogyatékossgal élő emberek esélyegyenlőségének szabályai
 - 1993 – A nők és férfiak esélyegyenlősége elvének integrálása a Strukturálsi Alapokba
4. 1997- – *mainstreaming*
 - 1997 – Eu Parlament határozata a gender mainstreamingről
 - 1997 – Európai Fogyatékosági Fórum
 - 2000 – faji, etnikai diszkriminációt tiltó irányelv a társadalmi kirekesztődés ellen



A nők és férfiak közötti egyenlőség területei Magyarországon (1)

- A férfiak *egészségi és mentális állapota* lényegesen rosszabb mint a nőké.
- A nők *iskolázottsági* mutatói kedvezőbbek, mint a férfiaké
- Még mindig jellemző a nőket a háztartásba száműző *szerepfelfogás*.
- A nők *időmérlegében* a társadalmilag kötött tevékenységekre fordított idő magasabb.
- A nők *gazdaságban való részvétele* elmarad a férfiaké mögött és 1993 óta nem nőtt.
- A nők *foglalkoztatási szerkezete* ellentmondásos.
- A nők munkájukért kisebb *bért* kapnak.
- A nők *karrierépítésének* erősödésére is utal, hogy a *gyermekszülés* ideje kitolódott, illetve a szülések száma drasztikusan lecsökkent.
- A nők munkavállalását megkönnyítő vagy egyéb időbeosztását javító *közszolgáltatások* visszaestek



A nők és férfiak közötti egyenlőség területei Magyarországon (2)

- A nők bizonyos *szolgáltatásokat* a férfiaktól eltérő módon vesznek igénybe.
- A *szociális támogatások* igénybevételében egyrészt a gazdasági szerepek, másrészt a korösszetétel határozza meg a nemek részvételét.
- A nők napi leterheltségük miatt inkább az otthoni *művelődést* választják, mint a szervezett formákban való részvételt.
- A *bűncselekményekben* a nők ötször gyakrabban jelennek meg sértettként, mint elkövetőként.
- A nők kisebb mértékben rendelkeznek *barátokkal* mint a férfiak és ritkábban is tartják velük a kapcsolatot.
- A nők *politikai képviselete* nagyon alulreprezentált, ám a vidéki térségek esetében erősebb.



A társadalmi nemekre érzékeny területek

1. Foglalkoztatás, munkaerő-piaci helyzet:
 - keresők és munkanélküliek aránya,
 - munkanélküliségi ráta, ezen belül a tartós munkanélküliek aránya,
 - foglalkozási ágazati megoszlás,
 - bérezés.
2. Gazdasági részvétel:
 - vállalkozások alapítása,
 - vállalkozások növekedése és eredményessége,
 - vállalkozások ágazati megoszlása,
 - az egyes ágazatok helyzete,
 - az egyes ágazatok munkahelyteremtő képessége.
3. Képzés, információhoz való hozzájutás:
 - képzési struktúra,
 - tanulás támogatottsága.
4. Közszolgáltatásokhoz való hozzáférés:
 - gyermekek és időskorúak ellátása,
 - közlekedési kapcsolatok, tömegközlekedés.
5. Döntéshozásban való részvétel:
 - politikai szerepvállalás,
 - döntéshozó testületek összetétele.

Az esélyegyenlőség érvényesítése a Strukturális Alapok működésében (1)



A horizontális szempont érvényesítendő:

- minden PCM fázisban
- minden döntési szinten
- minden programban és projektben

Speciális gyakorlati feladatok:

1. Stratégia kidolgozása a GM megvalósítására
2. Intézményi esélyegyenlőségi terv készítése
3. Fejlesztési programok értékelése
4. Projektek hatáselemzése
5. Esélyegyenlőségre érzékeny költségvetés készítése



Az esélyegyenlőség érvényesítése a Strukturális Alapok működésében (2)

Esélyegyenlőségi terv készítése (1)

1. Pályázatoknál megkövetelt törvényi kötelezettség
2. A munkáltatóval munkaviszonyban álló hátrányos helyzetű csoportokra
 - nők,
 - 40 évnél idősebb munkavállalók,
 - romák,
 - fogyatékos, megváltozott munkaképességű személyek,
 - két vagy több tíz éven aluli gyermeket nevelő, vagy gyermeket egyedül nevelő munkavállalók,
 - egyéb (pályakezdők, nagycsaládosok, hajléktalanok stb)



Az esélyegyenlőség érvényesítése a Strukturális Alapok működésében (3)

Esélyegyenlőségi terv készítése (2)

3. Az esélyegyenlőségi terv a foglalkoztatási helyzetre terjed ki, a jogszabályban rögzítve különösen

- bérezés, (és egyéb juttatások)
- munkakörülmények, (munkaeszközhöz való hozzáférés, munkaidő, egészségvédelem)
- szakmai előmenetel, (végzettségek, gyakorlati idők beszámítása, munkaerő-felvétel)
- képzés,
- gyermekneveléssel és szülői szereppel kapcsolatos kedvezmények.

A Terv az összes munkavállalóra vonatkozik, függetlenül az alkalmazás jellegétől, a munkaidőtől vagy az alkalmazás határozott idejű voltától.



Az esélyegyenlőség érvényesítése a Strukturális Alapok működésében (4)

Esélyegyenlőségi terv készítése (3)

4. Szerkezete

1. Általános rész

- Kik, hogyan fogadták el
- Érvényesség ideje, helye
- Etikai alapvetés

2. Helyzetértékelés

- Mely hátrányos helyzetű csoportok vannak jelen a szervezetben?
- Milyen az arányuk a belépő munkavállalók, kilépő munkavállalók, képzésben résztvevők, egészségügyi szűrésben, bizonyos munkakörökben stb. részt vevők között?
- Milyen területeken éri hátrány az egyes munkavállalókat?
- A jelenlegi juttatási, eljárási rendszer felülvizsgálata. A munkaköri leírások lehetőséget adnak-e a közvetlen vagy közvetett diszkriminációra?



Az esélyegyenlőség érvényesítése a Strukturális Alapok működésében (5)

Esélyegyenlőségi terv készítése (3)

3. Konkrét célok kitűzése
 - a hátrányos megkülönböztetés megszüntetése és az esélyegyenlőség biztosítása a hátrányos helyzetű csoportok számára a foglalkoztatás minden területén, konkrét célok és intézkedések megfogalmazásával.
4. Konkrét eszközök, intézkedések az egyes célcsoportok érdekében
5. Az egyenlő bánásmód elveinek megsértése esetén szükséges eljárás



Az esélyegyenlőség érvényesítése a Strukturális Alapok működésében (6)

Projektek hatáselemzése (1)

1. A szervezet esélyegyenlőségi értékelése
2. A téma esélyegyenlőségi problématerületekhez való kötődése
3. Esélyegyenlőségi elvek és célok érvényre jutása a célokban
4. Esélyegyenlőség a megvalósításban
5. További lehetőségek felmérése, javaslatok megfogalmazása
6. Esélyegyenlőségi indikátorok



Az esélyegyenlőség érvényesítése a Strukturális Alapok működésében (7)

Projektek hatáselemzése (2)

1. A szervezet esélyegyenlőségi értékelése

- *törvényből adódó esélyegyenlőségi tervekészítési kötelezettség*
- *munkakörnyezet*
- *szervezeti felépítés*

Lehetséges értékelés:

- esélyegyenlőségi minimumfeltételeknek sem megfelelő szervezet
- esélyegyenlőségi minimumfeltételnek megfelelő szervezet
- esélyegyenlőségre érzékeny szervezet



Az esélyegyenlőség érvényesítése a Strukturális Alapok működésében (8)

Projektek hatáselemzése (3)

2. A téma esélyegyenlőségi problématerületekhez való kötődése (helyzetértékelés + szakmai tapasztalat)
- Célcsoportok – van-e köztük esélyegyenlőségi célcsoport?
 - Téma – érint-e esélyegyenlőségi problématerületet?

Értékelés:

- a) Semleges
- b) Vak
- c) Orientált
- d) Pozitív



Az esélyegyenlőség érvényesítése a Strukturális Alapok működésében (9)

Projektek hatáselemzése (4)

3. Esélyegyenlőségi elvek és célok érvényre jutása a célokban (esélyegyenlőségi szükségletek és célok ismerete)

Értékelés:

- a) Az esélyegyenlőség egyik prioritása sem jelenik meg hangsúlyosan
- b) Az esélyegyenlőség valamelyik prioritása közepes erősséggel megjelenik
- c) Az esélyegyenlőség valamelyik prioritása fő célként jelenik meg.



Az esélyegyenlőség érvényesítése a Strukturális Alapok működésében (10)

Projektek hatáselemzése (5)

4. Esélyegyenlőség a megvalósításban

- Bevonás az előkészítésbe, döntéshozásba
- Tájékoztatás
- Helyszínek, ütemezés, módszertan
- Munkaerő, beszerzések, szolgáltatások
- Képzések
- Fizikai akadálymentesítési kötelezettség , építés
- Költségvetés



Az esélyegyenlőség érvényesítése a Strukturális Alapok működésében (11)

Projektek hatáselemzése (6)

Értékelés:

- a) Közvetlen vagy közvetett diszkrimináció vagy az egyenlő bánásmódra v. negatív hatással lehet
- b) Hozzájárul az esélyegyenlőség céljaihoz, de az esélyegyenlőségre vonatkozóan gyengeségeket, hiányosságokat tartalmaz
- c) Minden elemében hozzájárul az esélyegyenlőség céljaihoz

Az esélyegyenlőség érvényesítése a Strukturális Alapok működésében (12)



Projektek hatáselemzése (7)

5. További lehetőségek felmérése, javaslatok megfogalmazása
- a diszkriminatív, ill. negatív hatások elkerülésére
 - a pozitív hatások erősítése érdekében

<i>a projekt összefoglalása</i>	<i>az esélyegyenlőség beépítése</i>
<p><i>Egy barnamezős gazdasági infrastruktúra-fejlesztést kívánnak megvalósítani. A korábbi vasipar átfogó újrfejlesztése az üzem irodai épületének vegyes használatát kívánja megoldani. Ehhez a tervezett tevékenységek:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><i>- a hely elemzése, statikai mérések</i><i>- szakmai szolgáltatások – felmérők, építész</i><i>- bekötőút építése, víz és csatorna rendszerre rákötés</i><i>- építés és tereprendezés</i><i>- kiajánlás, marketing</i>	<p><i>akadálymentesítés a mozgáskorlátozottak épületig és épületen belüli közlekedéséhez</i></p> <p><i>gyermekmegőrzési lehetőség</i></p> <p><i>biztonság</i></p> <p><i>kisebbségi csoportokkal konzultáció</i></p> <p><i>tömegközlekedés</i></p> <p><i>preferált tervezett funkciók</i></p>



Az esélyegyenlőség érvényesítése a Strukturális Alapok működésében (13)

Projektek hatáselemzése (8)

6. Esélyegyenlőségi indikátorok (1)

Példa *nemekre érzékeny indikátorokra:*

- nők számára teremtett új munkahelyek aránya az összes új munkahelyekből
- nők számára nyújtott vállalkozásindítási támogatások arányának növekedése
- kisvállalkozó nők számára nyújtott támogatások növekedése %-ban
- képzettségi szintjükön javító képzetlen nők aránya
- a nők és férfiak között esélyegyenlőségről készült tanulmányok száma
- a közlekedési kezdeményezések és szociális szolgáltatások fejlesztése révén a nők számára létrehozott munkalehetőségek száma a vidéki térségekben
- gyermekgondozásban létrehozott új kapacitások mennyisége
- új tömegközlekedési útvonalak száma vidéki térségekben

Az esélyegyenlőség érvényesítése a Strukturális Alapok működésében (14)



Projektek hatáselemzése (9)

6. Esélyegyenlőségi indikátorok (2)

Példa romák helyzetére érzékeny indikátorokra:

- romák számára teremtett új munkahelyek aránya az összes új munkahelyekből
- romák számára nyújtott vállalkozásindítási támogatások arányának növekedése
- kisvállalkozó romák számára nyújtott támogatások növekedése %-ban
- képzettségi szintjükön javító képzetlen romák aránya
- a romák esélyegyenlőségéről készült tanulmányok száma
- épített vagy felújított romalakások száma
- felszámolt telepekről jobb életkörülmények közé került romák száma
- általános iskolából tovább tanuló roma gyerekek száma



Az esélyegyenlőség érvényesítése a Strukturális Alapok működésében (15)

Projektek hatáselemzése (10)

6. Esélyegyenlőségi indikátorok (3)

Példa fogyatékkal élőkre érzékeny indikátorokra:

- fogyatékkal élők számára teremtett új munkahelyek aránya az összes új munkahelyekből
- jobb lakhatási körülményekkel rendelkező fogyatékkal élők száma
- normálshoz közeli életvitelre képessé vált fogyatékkal élők száma, aránya az összes fogyatékkal élők közül
- felsőfokú oktatásba bekapcsolódott fogyatékkal élők száma
- fogyatékkal élők által igénybe vehető szolgáltatások számának növekedése
- a fogyatékkal élők esélyegyenlőségéről készült tanulmányok száma
- megerősített érdekvédelmi szervezetek és az általuk képviselt tagság száma, aránya az összes fogyatékkal élők közül.



Az esélyegyenlőség érvényesítése a Strukturális Alapok működésében (16)

Gender budgeting (1)

A társadalmi nemekre érzékeny költségvetés készítése, a költségvetés ilyen értelmű értékelése

•Alapja:

- Eltérő hozzájárulás a bevételekhez
- Eltérő fogyasztása a termékeknek
- Eltérő használata a finanszírozott szolgáltatásoknak, eszközöknek, létesítményeknek



Az esélyegyenlőség érvényesítése a Strukturális Alapok működésében (17)

Gender Budgeting (2)

Elemzési szempontok:

- Bevételek:
 - Beszámítani a - döntően nők által végzett - elsődleges munkaerőpiacon kívüli tevékenységek eredményét is
- Kiadások
 - A kiadási tételek nemek szerinti felosztása
 - Népeségarány
 - A létrejött eredmény eltérő használati ideje
 - Adott termék vagy szolgáltatás iránti eltérő igények alapján
 - A pénzügyi források felhasználásának nemek szerinti összegzése



Környezeti fenntarthatóság szempontjainak beépítése



História

- 1998 - cardiffi értekezés : a környezeti szempontoknak az EU egyes szakpolitikáiba történő integrálása érdekében teendő intézkedések alapjai
 - az energia, a közlekedési és a mezőgazdasági szektorokra vonatkozó stratégiák kidolgozása
- 1999 - bécsi és a kölni csúcsok:
 - további 5 stratégia (ipar, belső piac és fejlődés, gazdaságpolitika, külpolitika és halászat) kidolgozását irányozták elő.

Az EU környezetpolitikájának alapelvei - az Európai Közösség Szerződésének 130 r (2) cikkelye



1. Magas szintű védelem elve
2. Az elővigyázatosság elve
3. A megelőzés elve
4. A szennyező fizet elv
5. A környezeti szempontok integrálásának elve



A holisztikus szemlélet alapelemei:

- A fejlődés és környezet ügyeinek integrált megközelítése
- A szektorok felett átívelő intézményrendszer
- Az okozatok kezelése helyett az okok feltárása
- A helyi és globális érdekek összehangolása
- A rövid és hosszú távú érdekek összehangolása
- A holisztikus látásmódra való nevelés.



Követelmények

- Minimális elvárás
 - a pályázók és kedvezményezettek a hatályos környezetvédelmi jogszabályok követelményeit betartsák
 - törekedni kell a projektek környezeti teljesítményének optimalizálására.
 - létesítmények tervezésekor vizsgálni kell, hogy a tervezett tevékenység nem környezetvédelmi engedély köteles-e.
- További elvárások:
 - egyenlőség és szociális háló biztosítása,
 - demokrácia érvényesítése,
 - helyi szükségletek helyi kielégítése,
 - humán erőforrásokat kihasználó, környezetkímélő helyi gazdaság,
 - környezetvédelem,
 - kulturális és épített környezet védelme.



Fenntarthatóság szempontjából érzékeny területek

1. Az emberek alapvető szükségleteinek kielégítése, az erőforrásokból származó hasznok igazságos elosztása, az egyenlő lehetőségek biztosítása:
 - szubszidiaritás,
 - az erőforrásokhoz való hozzáférés esélyegyenlőségének biztosítása,
 - pozitív hatás a környezettudatra,
 - közös teherviselés,
 - a koegzisztencia megvalósulásának biztosítása.
2. A holisztikus gondolkodásmód, a szektorok közötti integráció:
 - a holisztikus szemlélet érvényesülése,
 - a fejlődés és környezet ügyeinek integrált megközelítése, a problémák létrejöttének megelőzése.
3. Az erőforrások fenntartható, eltartóképesség szerinti használata:
 - fenntartható termelői és fogyasztói minták,
 - szerves kultúra,
 - a helyi természeti-erőforrások hasznosítása,
 - környezet adekvát használata,
 - stabilitás és sokféleség,
 - vertikális összekapcsolási lehetőségek.
4. A környezetminőség biztosítása:
 - az interakciók megóvása, a társadalmi folyamatok illesztése a természeti folyamatokhoz,
 - a nem anyagi értékek haszn elve,
 - környezetterhelés, visszahatás az eltartó-képességre,
 - toxikus és letális hatások, az élet védelme, környezetbiztonság,
 - térszerkezet, az élet színterének védelme.



Európai uniós programok és projektek (11)



Pénzügyi elemzések készítése: fedezeti pont és megtérülési ráta számítása



A költség-haszon elemzés

- A költség-haszon elemzés eredményei alapján kiválasztható a társadalom számára optimális cél és az ehhez kapcsolódó műszaki megoldás. A költség-haszon elemzés során a hasznok és költségek számbavétele, számszerűsítése, és pénzbeni értékben való kifejezése ("forintosítása") történik meg. A forintosított hasznok és költségek közgazdasági módszerekkel elemezhetők, értelmezhetők (nettó jelenérték számítás, belső megtérülési ráta stb), ezek alapján történhet meg az optimális döntési változat kiválasztása, amely a célt is magába foglalja.



Célja a pályázati rendszerben

- Ki kell mutatni, hogy a projekt gazdasági szempontból kívánatos, valamint hogy hozzájárul az EU regionális politikájának céljaihoz.
- Bizonyítékokkal kell alátámasztani, hogy az alapokból történő hozzájárulás szükséges a projekt pénzügyi életképességéhez.



Haszon és költség

- A haszon társadalmi hasznot jelent, ebből következően a megvalósításból származó közvetlen pénzügyi bevételek mellett a társadalom bármely szereplőjénél keletkező károk elkerülése, valamint a fellépő hasznok, értéknövekedések tartoznak a haszon fogalomkörébe. A hasznok lényegében a pénzben kifejezett hatásokat jelentik.
- A költség mindig az egyszeri beruházás jellegű költségek és a működtetés költségeiből áll, amelyekből éves költség számolható. A költség-haszon elemzéseknél a költség az adott döntési változathoz tartozó cél elérésének költségeit jelenti a döntési változatban megfogalmazott műszaki megoldással. A költség-hatékonyság elemzéseknél a költség az adott célhoz tartozó megoldás költségét jelenti.



A költség-hatékonyság elemzés

- A költség-hatékonyság elemzés eredményei alapján kiválasztható egy adott cél elérésére alkalmazandó optimális megoldás. A költség-hatékonyság elemzés során a hatások és költségek számbavétele folyik. A költségek számszerűsítése, forintosítása megtörténik, a hatások értékben való kifejezése helyett az adott cél elérését jelentő állapot változás naturáliákkal (természetes mértékegységben) való jellemzése valósul meg. A megoldás kiválasztása hatékonysági mutatók alapján történik. A hatékonysági mutatók általános képlete: naturáliában kifejezett változás/forintosított költség. A mutatók tehát azt fejezik ki, hogy egységnyi hatás elérésének mi a fajlagos költsége

A nettó jelenérték

- A nettó jelenérték (NPV) képlete:

$$NPV = \sum \frac{H_i}{(1+r)^i} - \sum \frac{K_i}{(1+r)^i}$$

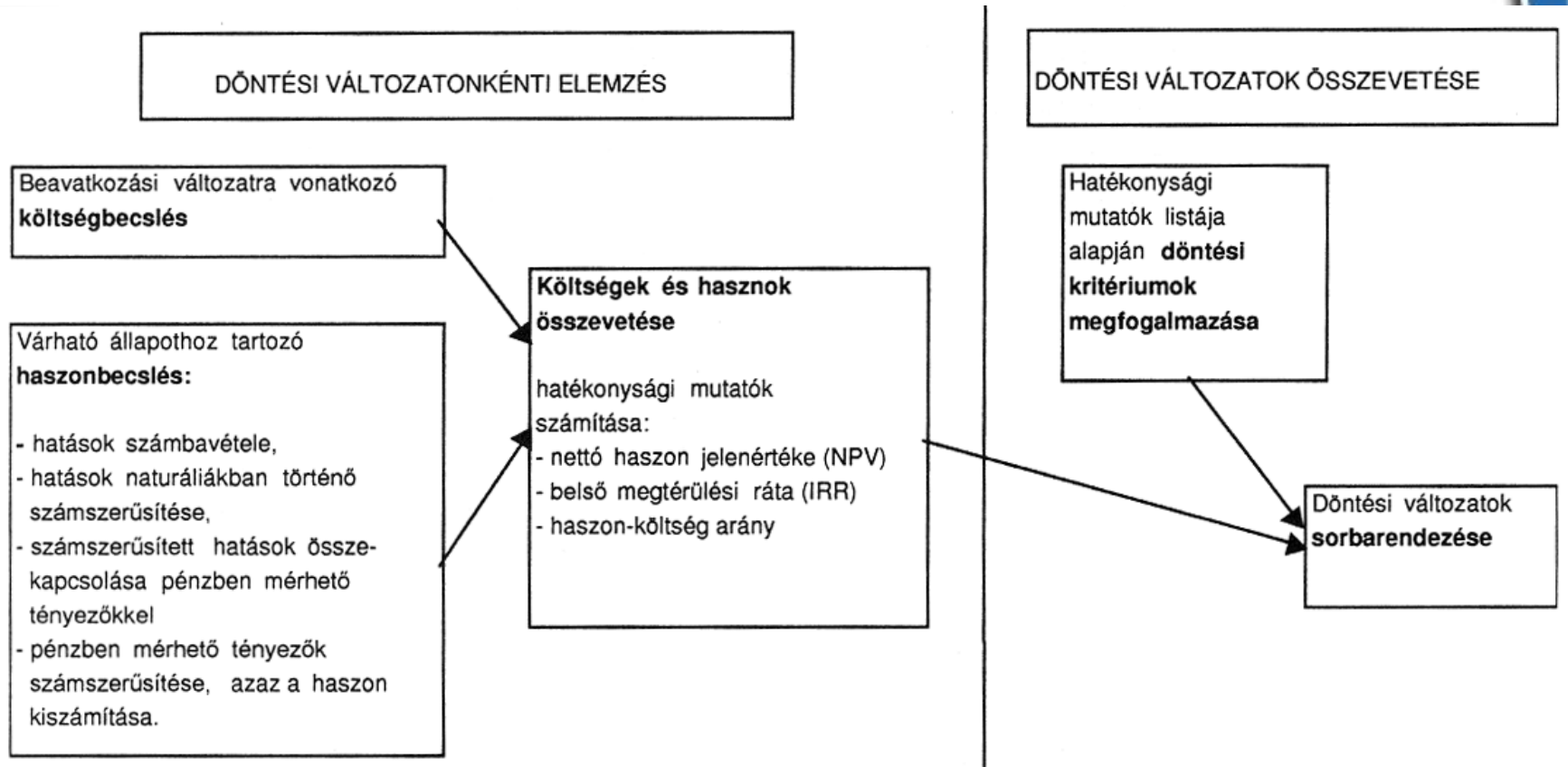
- ahol:
Hi az adott éves haszon
Ki az adott éves költség
r diszkontráta
t az adott év sorszáma

A nettó jelenérték megmutatja a projekt időtartama alatt keletkező pénzáramok (bevételek és kiadások, azaz hasznok és költségek) jelenre diszkontált értékét. Egy projektet akkor érdemes megvalósítani, ha az NPV >0. Minél nagyobb az érték, annál kedvezőbb a projekt

A belső megtérülési ráta

- A belső megtérülési ráta (IRR), az az r érték, ahol az $NPV = 0$
Az IRR megmutatja, hogy milyen belső megtérülése van egy projektnek, minél nagyobb ez az érték, annál kedvezőbb a projekt megítélése. Ez az érték közvetlenül összehasonlítható különböző méretű projektek esetén is, ahol a képződő NPV nagysága nem tükrözi az eredményességet

Költség-haszon elemzés módszertana



Költségbecslés

- **Éves beruházási költség (ACC)** =beruházási költség x tőke megtérülési arány (CRF)
CRF = $r/[1-(1+r)^{-n}]$ ahol:
r = reál értékben mért diszkontláb
n = beruházás élettartama
- **A működtetési költségek** évente megjelenő költségek.
- **Társadalmi költségekkel** kell számolni - a költségbecslésnél a közgazdasági és nem a pénzügyi költségeket kell becsülni. A költségek értékelésénél lehetőség szerint az adókat le kell vonni a pénzügyi költségekből, míg az ártámogatásokat hozzá kell adni
- A felvett hitelek után fizetett kamat szintén pénzügyi költség, ezt a közgazdasági költség számításánál nem kell figyelembe venni. A költség-haszon elemzésben a kamathoz kötődő időtényezőt a jelenérték számításban, illetve az éves költség számítása során vesszük figyelembe.



Haszon becslése

- Piaci értékkel rendelkező termék vagy szolgáltatás esetén az eredményt jelentő termék/szolgáltatás piaci értékesítését kell előrejelezni és annak árbevétele jelenti a hasznot
- A haszon becslésének számos módszerét fejlesztették ki.
- A haszonbecslésben alapvetően három csoportot különböztethetünk meg:
 - fizikai hatások piaci értékelésének módszere (nem keresleti görbe szerint értékelő módszerek)
 - Keresleti görbe szerint értékelő módszerek
 - kinyilvánított preferenciák alapján
 - állított (feltárt) preferenciák alapján



A "fizikai hatások piaci értékelésének" módszere

1. A haszon becsléséhez a környezetállapot változásából következő a társadalmi jólét szempontjából releváns hatásokat kell feltárni. Ezek alapvetően:
 - emberi egészségre,
 - élővilágra, biodiverzításra, esztétikai értékre,
 - a gazdasági tevékenységek inputjaira és outputjaira gyakorolt hatás.
 2. A feltárt hatások számszerűsítése a hatások naturáliákban történő kvantitatív leírását jelenti.
 3. A hatásokat piaci értékkel rendelkező termékekhez, szolgáltatásokhoz, azaz pénzben mérhető tényezőkhez kell kötni.
 4. A hatásokhoz kapcsolt pénzben mérhető tényezők számszerűsítése jelenti a haszonbecslés végeredményét.
- Az utolsó két lépés elvégzése teszi lehetővé a teljes körű költség-haszon elemzés elvégzését. Nagymértékben leegyszerűsített elemzéseket azonban már az első három lépés után is lehet végezni



Kinyilvánított preferenciák feltárása

- Ebbe a körbe tartoznak:
 - "utazási költségek,,
 - kár elhárítási és megelőzési viselkedés megfigyelésének,
 - "hedonikus ár" értékelés módszerei

A módszerek közös jellemzője, hogy a fogyasztók értékelését próbálja meg feltárni vagy megkérdezéssel vagy megfigyeléssel.



Állított (feltárt) preferenciák feltárása

- A módszerek közös jellemzője, hogy a fogyasztók preferenciáit előre meghatározott alternatívák rangsorolásával, azok közti választással jelzik előre. Olyan alternatívák is vizsgálhatók segítségükkel, amelyek a jelenlegi választási lehetőségek között nem fordulnak elő. Alkalmazható módszerek:
 - feltételes választás
 - a kérdőíves megkérdezésen alapuló feltételes értékelés (CVM),
- A megkérdezéses (CVM) módszer használatára példát elsősorban a nagy költségű infrastrukturális fejlesztési projektek költség haszon elemzésében találhatunk. A Világbank élenjárt ebben, de leginkább azért, mert a projekt előkészítési pénzek ott álltak oly mértékben rendelkezésre, hogy a módszer alkalmazását finanszírozni tudták.
- A többi módszernek ebben a körben elsősorban a sajátos információ igénye a jelentős és a széleskörű elterjedésüket hátráltató tényező.

Költségek és hasznok összevetése

- A három leginkább használt mutató:
 - nettó haszon jelenértéke, ami a jövőbeni nettó haszonáramokat diszkontálja a jelen időszakra, (NPV)
 - belső megtérülési ráta, ami azt mutatja meg, hogyha a költségeket fedező pénzt nem a projektre/programra költjük, hanem bankba tesszük, akkor az mekkora kamatot hozott volna. (IRR)
 - haszon költség arány: a teljes időszakra vonatkozóan a jelenértékre átszámított hasznok és költségek összegének arányát mutatja. (BCR)
- A három mutató számítására alap szoftverek állnak rendelkezésre.
- Problémák:
 - Az NPV és BCR számítása során a diszkontláb megválasztása egy kritikus kérdés. Különösen igaz ez akkor, ha az egyes döntési változatok különböző időtávra vonatkoznak.
 - A BCR értéke érzékeny a költségek és hasznok abszolút értékben vett nagyságára.
 - Az IRR mutató legnagyobb problémája, hogy ha több olyan időszak van, amikor a költségek meghaladják a hasznokat, akkor nem mindig számítható. Itt is probléma a különböző időtávra vonatkozó projektek összehasonlítása az IRR alapján.



Döntési változatok közötti választás

- Az NPV alapján az a döntési változat az optimális, amelynek a nettó haszon jelenértéke a legmagasabb. Az IRR szerint a legnagyobb megtérülési rátájú változatot kell választani. A BCR szerint is a legmagasabb értékű hányadossal rendelkező döntési változatot kell megvalósítani.
- A költségek és hasznok összevetésére használatos mutatók mindegyike problémás lehet a különböző időtávra szóló, egymást kizáró döntési változatok összehasonlítására és rangsorolására. Továbbá, ha több mutatót számítunk, akkor ezek nem mindig ugyanazt a döntési változatot mutatják optimálisnak.
- Figyelembe kell azt is venni, hogy a költségek is, a hasznok is becsült értékek, azaz bizonytalanság van bennük. Ezekre vonatkozó érzékenységi vizsgálat eredményeit is figyelembe kell venni.
- A döntési változatok közötti választásra ezért célszerű egy többváltozós kritérium rendszert felállítani.



Költség-hatékonyság elemzés módszertana

- A költség hatékonyság elemzés akkor javasolható, ha a "haszon becslés" teljes körűen nem végezhető el.
- A fő különbség a költség-haszon és költség hatékonyság elemzés között, hogy az utóbbiban csak a hatások naturáliákban történő számszerűsítése történik meg.
- Klasszikus értelmezése a költség-hatékonyság elemzésnek, hogy csak azokat a döntési változatokat vizsgáljuk, amelyek ugyanazt a várható állapotot eredményezik, ami így egyben a célállapot is. Azt a döntési változatot kell választani, ami ezt a célállapotot a legkisebb költséggel éri el.
- Lehetséges azonban a módszer kiterjesztett értelmezése is. Amennyiben lehetséges a hatásokat leíró naturális mutatóknak olyan egységes rendszerét adni, amivel minden döntési alternatívát jellemezni tudunk, továbbá tudjuk ezeket a naturális mutatókat aggregálni egy mutatóvá, akkor számíthatunk egy költség hatékonysági mutatót. Ez a mutató egy egységnyi hatás elérésének a költségét mutatja meg. Itt azt a döntési változatot rangsoroljuk legelőre, amelynek a költség hatékonysági mutatója a legkisebb.

A költség-haszon és a költség-hatékonyság elemzés összevetése



	költség-haszon elemzés (CBA)	költség-hatékonyság elemzés (CEA)
Változatok vannak-e?	változatok a célra	változatok a megoldásra
Ismert-e a cél?	nem	igen
Az elemzés célja	meghatározni a célt az optimális változat kiválasztásával	adott cél esetén meghatározni a megoldást az optimális változat kiválasztásával
Az elemzés alapelve	maximálni a nettó hasznot (nettó haszon = haszon - költség)	
Haszon	a célok végrehajtásával elérhető célok hatásainak számszerűsítése	a megoldások végrehajtásával elérhető megoldások hatásainak számszerűsítése
A hasznok értéke	<ul style="list-style-type: none"> a hasznok pénzben történő kifejezése az egyszerűsített CBA-ban: a hasznok természetes mértékegységben történő kifejezése 	a hasznok természetes mértékegységben történő kifejezése
Költség	a változat teljes költsége	
A hasznok és a költségek összevetése	<ul style="list-style-type: none"> nettó jelenérték (NPV), belső megtérülési ráta (IRR), ... az egyszerűsített CBA-ban: haszon/költség mutatók 	haszon/költség mutatók



Európai uniós programok és projektek (12)



Megvalósíthatósági tanulmány összeállítása



Hazai javaslat a megvalósíthatósági tanulmány szerkezetére

Tartalomjegyzék

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

1.1. A térség

1.2. A pályázók

1.3. A projekt indokoltsága

1.4. A projekt koncepciója

1.5. Projekt tevékenységei

1.6. A projekt eredményei és várható hatásai

1.7. A projekt költségei és támogatási igénye



2. A PROJEKTGAZDA BEMUTATÁSA

2.1 A projektgazda tevékenységei

2.2 A projektgazda korábbi fejlesztései

2.3 A projekt elhelyezése a projektgazda stratégiájában

2.4 Az együttműködési partnerek és az együttműködés formájának bemutatása

2.5 A projekt menedzsment szervezet bemutatása



3. A PROJEKT HÁTTERE

3.1 GAZDASÁGI-TÁRSADALMI-KÖRNYEZETI ALAPADATOK

3.2. A SZAKTERÜLET BEMUTATÁSA

3.2.1. A turizmus általános piaci jellemzői

3.2.2. A kulturális turizmus és a tematikus jellegű turisztikai attrakciók jellemzői

3.2.3. A kulturális turizmus az Észak-magyarországi Régió Turisztikai Fejlesztési Stratégiájában és Operatív Programjában

3.2.4. Vonatkozó jogszabályok

3.2.5. A korábbi fejlesztések tapasztalatai



4. A FEJLESZTÉSI IGÉNY MEGALAPOZÁSA

4.1 Helyzetértékelés

4.1.1. Vonzerők

4.1.2. Fogadókapacitások

4.1.3. Marketing tevékenységek

4.2 Kereslet-kínálat elemzése

4.3 Projekt célkiűzései, elvárt eredmények, hatások

4.4 A célcsoportok bemutatása

4.5 Korlátozó tényezők felmérése



5. MEGOLDÁSI ALTERNATÍVÁK FELVÁZOLÁSA ÉS ELEMZÉSE

5.1 A megfelelő alternatíva kiválasztási módszere

5.2 Megvalósítható alternatívák meghatározása

5.3 „0” megoldás – projekt megvalósítása nélküli változat

5.3.1 Műszaki és szakmai leírás, feltételek

5.3.2 Üzemeltetési feltételek előrejelzése

5.3.3 Pénzügyi feltételek és társadalmi hasznok előrejelzése

5.4 „A” MEGVALÓSÍTHATÓ ALTERNATÍVA

5.4.1 Cél meghatározása

5.4.2 Műszaki és szakmai leírás, tartalom meghatározása

5.4.3 Üzemeltetési feltételek előrejelzése

5.4.4 Pénzügyi és gazdasági mérőszámok előrejelzése



6. MEGVALÓSÍTÁSI JAVASLAT KIDOLGOZÁSA

6.1 MŰSZAKI TARTALOM RÉSZLETES LEÍRÁSA

1. Bemutatóhelyek épületének építése, ill. felújítása, rendezvényterek kialakítása
2. Kiállítások összeállítása, interaktív elemek kialakítása
3. Turista fogadópontok, tájékoztató és pihenőhelyek kialakítása
4. Zsákpontokat összekötő gyalogos túraútvonalak kialakítása
5. Tájékoztatói rendszer kialakítása
6. A bemutató helyeket és fogadópontokat működtető munkaerő és a kapcsolódó szolgáltatók felkészítése



6.2 RÉSZLETES MŰKÖDÉSI, MŰKÖDTETÉSI JAVASLAT

6.2.1 Az üzemeltetés személyi és technikai feltételei

6.2.2 A nyújtott szolgáltatások bemutatása

6.3. ÜZLETI TERV

6.3.1. Beruházás

6.3.2. Működés

6.4 MARKETING TERV

6.4.1 A szolgáltatások bemutatása

6.4.2 Árképzés

6.4.3 Értékesítés



6.5 CSELEKVÉSI ÜTEMTERV

6.5.1 Műszaki megvalósítás ütemezése

6.5.2 A projekt további előkészítéséhez és
megvalósításához kapcsolódó eljárások ütemezése

6.5.3 Pénzügyi ütemezés

6.6 A PROJEKT KÖRNYEZETI HATÁSAINAK ELEMZÉSE

6.7 HORIZONTÁLIS SZEMPONTOK ÉRVÉNYESÍTÉSE



7. PÉNZÜGYI ELEMZÉS

7.1 AZ ÁLLAMI TÁMOGATÁS HATÁLYA ALÁ TARTOZÓ TEVÉKENYSÉGEK PÉNZÜGYI ELEMZÉSE

7.1.1 Beruházási költségek becslése

7.1.2 A megítélhető támogatási összeg meghatározása

7.2 KÖZCÉLÚ, JÖVEDELEMTERMELŐ TEVÉKENYSÉGEK PÉNZÜGYI ELEMZÉSE

7.3 KÖZCÉLÚ, NEM JÖVEDELEMTERMELŐ PROJEKTEK PÉNZÜGYI ELEMZÉSE

7.3.1 BERUHÁZÁSI KÖLTSÉGEK BECSLÉSE

7.3.2 MŰKÖDÉSI KÖLTSÉG

7.3.3 A MEGÍTÉLHETŐ TÁMOGATÁSI ÖSSZEG MEGHATÁROZÁSA

7.4 A MEGÍTÉLHETŐ TÁMOGATÁSI ÖSSZEG MEGHATÁROZÁSA A PROJEKTRÉ



8. KÖZCÉLÚ, JÖVEDELEMTERMELŐ TEVÉKENYSÉGEKRE KÖZGAZDASÁGI KÖLTSÉG-HASZON ELEMZÉS

9 ÉRZÉKENYSÉG ÉS KOCKÁZATELEMZÉS

9.1 ÉRZÉKENYSÉGVIZSGÁLAT

9.2 KOCKÁZATELEMZÉS ÉS KOCKÁZATKEZELÉSI STRATÉGIA.



10. KOMMUNIKÁCIÓS TERV

10.1 TÁJÉKOZTATÁS ÉS NYILVÁNOSSÁG.

10.2 PR

10.3 IMAGE, KÜLSŐ MEGJELENÉS

10.4 KOMMUNIKÁCIÓS ÜTEMTERV

10.5 KOMMUNIKÁCIÓS KÖLTSÉGEK



Európai uniós programok és projektek (13)



Pályázatok prezentálása és értékelése



A prezentáció szerkezete

- Alapadatok
 - Projekt címe
 - A megvalósulás földrajzi területe
- A pályázó és partnerei, azok
 - Referenciái
 - Érdekeltsége a hosszú távú működésben
 - Erőforrásai, anyagi helyzete
- Fejlesztési terv
 - Helyzetértékelés
 - Célok
 - Tevékenységek
 - Eszközök
 - Költségvetés és források
 - Indikátorok és forrásaik
 - Feltételezések, kockázatok
- Üzleti terv
 - A további működés paraméterei és feltételei
 - Szervezeti háttér
 - Pénzügyi számítások
 - További tervek
- Kapcsolódás más projektekhez



Projektek értékelése logikai keretmódszerrel

Szempontok:

1. A relevancia vizsgálata
 - a helyi szükségletekhez való igazodás igazolása, az indoklás elégségessége
 - a program célkitűzéseire való igazodás és annak bemutatása
 - a fejlesztés igazodása a Strukturális Alapok horizontális szempontjaihoz:
 - környezeti követelményeknek való megfelelés
 - nemek közötti esélyegyenlőség követelményének való megfelelés
2. A megvalósíthatóság vizsgálata
 - a pályázó és a partnerek referenciái
 - a partnerek illeszkedése a projekthez
 - a partnerek közötti feladatmegosztás kidolgozottsága
 - a már meglévő források és a projekt eredményeinek egymáshoz viszonyított aránya
 - a megvalósításra szánt idő realitása
 - költségvetés realitása (hasonló projektek tapasztalatai alapján)
 - kockázatok elemzése
3. A fenntarthatóság vizsgálata
 - az eredményként jelentkező tevékenység piaci és/vagy kormányzati támogatottsága
 - a működtetés szervezeti kereteinek és humán háttérének biztosítottsága
 - a működtetés további anyag- és eszközigényének biztosítottsága
 - várható környezeti hatások bemérése
 - várható társadalmi hatások bemérése
 - várható multiplikátor hatások bemérése



1. szakasz: Problémák és célok elemzése

1. Olvassuk el a projekt-identifikációt (előzetes megvalósíthatósági tanulmány)!
 2. Jelöljük meg a dokumentumban megemlített problémákat sárga szövegkiemelővel, és írjuk fel őket sárga kártyákra!
 3. Jelöljük meg az említett célokat zöld szövegkiemelővel, és írjuk fel pozitív állításként, elérendő helyzet formájában zöld kártyákra!
 4. Fordítsuk le a 2. lépésben azonosított problémákat pozitív, elérendő helyzetre (célok), és írjuk őket zöld kártyákra!
 5. Hasonlítsuk össze az így kapott célokat a dokumentumban említett célokkal (3. lépés), és jelöljük meg csillaggal (*) az azonosakat, és távolítsuk el a többit. A csillaggal jelölt célok azok, melyek a dokumentumban célként és problémaként is szerepelnek.
 6. Jelöljük a többi célt felkiáltójellel, jelezve, hogy e célokhoz nem tartozik a dokumentumban probléma! Ezek „mézesmadzag” ötletek lehetnek.
 7. Építsük fel a célhierarchiát az összes cél segítségével!
-
- A csillaggal jelölt cél azt jelenti, hogy a probléma és a hozzá kapcsolódó cél is megemlítésre került a dokumentumban.
 - A felkiáltójellel jelölt célok kizárólag célként szerepelnek a dokumentumban.
 - A jelöletlen célok azt jelzik, hogy csak a problémát azonosították a dokumentumban, de a projekt nem célozza meg ezek megoldását.



2. szakasz: Logikai keretmátrix készítése és a beavatkozási területek és a külső feltételek azonosítása

1. Határozzuk meg a célhierarchia alapján a **projekt célját**, írjuk fel egy sárga kártyára és ellenőrizzük a projektdokumentumban! - A projektcélnak olyan **célnak** kell lennie, mely a kedvezményezettnek egyértelműen hasznára van. Nemcsak a 'szolgáltatás' kínálatának kell megfelelőnek lennie, hanem a projektcélban a 'szolgáltatás' hasznosítását is ki kell fejezni.
 2. Határozzuk meg a célhierarchiából az **átfogó célkitűzést**, írjuk fel egy zöld kártyára és helyezzük a projektcél fölé a logikai keretmátrixban!
 3. Határozzuk meg a célhierarchiából azokat a célokat, melyek közvetlenül a projektcélhoz vezetnek, írjuk fel őket piros kártyákra! A célokat, melyek megvalósítását a projekt megcélozza, helyezzük a logikai keretmátrixba **eredményként** egymás mellé a projektcél alá! A célokat, melyekre a projekt nem irányul, a logikai keretmátrix 4. oszlopába kell helyezni feltételként (3. szakasz).
 4. Fogalmazzuk át **tevékenység** formájában az eredményekhez vezető célokat, és írjuk fel őket fehér kártyákra! Helyezzük a tevékenységeket fontossági sorrendben a megfelelő eredmény alá. Ellenőrizzük a dokumentumban és a mellékletekben, hogy a projekt tartalmaz-e további tevékenységet! Amennyiben igen, helyezzük őket a kapcsolódó tevékenységeket tartalmazó oszlopba!
 5. Határozzuk meg a célhierarchiából és a dokumentumból a **feltételeket** (külső tényezők)!
-
- A tevékenység elkezdéséhez szükséges feltételeket fehér kártyákra írjuk, és a 4. oszlop alsó sorába előfeltételként helyezzük!
 - Az eredmények eléréséhez szükséges feltételeket fehér kártyákra írjuk, és a 4. oszlopba a tevékenység szintjére helyezzük!
 - A projektcél teljesüléséhez szükséges feltételeket piros kártyákra írjuk, és a 4. oszlopba az eredmények szintjére helyezzük! (Néhányat már a 3. lépésben is ide helyeztünk.)
 - Az átfogó célkitűzéshez szükséges feltételeket sárga kártyákra írjuk, és a 4. oszlopba a projektcél szintjére helyezzük!



3. szakasz: Feltételek (külső tényezők) értékelésének folyamata

A 3. szakasz a keretmátrix külső tényezőit értékeli.

1. lépés Elemezzük az előző szakaszban azonosított feltételeket (külső tényezőket) a már ismert algoritmussal!

Az értékelést követően a feltételek:

- kihagyhatók, ha nem fontosak;
- feltételezéssé válhatnak, és a 4. oszlop megfelelő szintjén maradnak;
- tevékenységgé, eredménnyé fogalmazódnak, sőt akár projekt cél átfogalmazását teszik szükségessé.
- **'Gyilkos feltétel'** esetén a projekt csak akkor válik megvalósíthatóvá, ha megoldják a feltétel teljesülését, vagy elfogadható feltételezéssé alakítják át.



4. szakasz: Fenntarthatóság értékelésének folyamata

A 4. szakasz a projekt fenntarthatóságát értékeli - folytatható-e a projekt a donor támogatásának befejezte után.

1. Határozzuk meg a logikai keretmátrix azon eredményeit és tevékenységeit, melyeket a projekt (donor) beavatkozása után is folytatni kell!
2. Fogalmazzunk meg kérdéseket minden, a projektcélhoz, az eredményekhez és a tevékenységekhez kapcsolódó, előző pontban azonosított tényező fenntarthatóságára vonatkozóan!
 - Fenntarthatósági tényezők:
 - politikai támogatás,
 - megfelelő technológia,
 - környezetvédelem,
 - társadalmi, kulturális szempontok,
 - szervezeti és vezetési kapacitás (magán és állami),
 - gazdasági és pénzügyi.
3. Elemezzük a logikai keretmátrixot! Egészítsük ki a következő módon:
 - javítsuk vagy bővítsük az eredményeket, tevékenységeket vagy feltételeket (folyamatábra!);
 - javasoljunk új tevékenységeket;
 - készítsünk projekt-végrehajtási javaslatot!

5. szakasz: *Indikátorok meghatározása*

Az 5. szakasz három lépése meghatározza a projekt teljesülését mérő indikátorokat.

1. Határozzuk meg a dokumentum alapján a projektcél és az eredmények objektívan ellenőrizhető indikátorait!
 - Számszerűsíthető indikátorokat keressünk, melyek mutatják:
 - a mennyiséget,
 - a minőséget,
 - a helyet,
 - a célcsoportot,
 - az időt.
 - Helyezzük őket a projektcél mellé (sárga kártyán) és az eredmények alá (piros kártyán), vagy a mátrix 2. oszlopába!
2. Ha a dokumentumban említett mutatószámok nem megfelelők, javasoljunk releváns indikátorokat, melyeket azonban a megvalósíthatósági tanulmányhoz ellenőrizni kell!
 - Ne felejtsünk el mindig kérdőjelet (?) tenni a saját ötleteink mellé, melyek nem szerepeltek az eredeti dokumentumban!
3. Ellenőrizzük a logikai keretmátrix teljességét!
 - Az indikátorok meghatározása után lehetséges, hogy a tevékenységek nem megfelelők. Ha így van, egészítsük ki a szerintünk szükséges tevékenységekkel (természetesen kérdőjellel)!



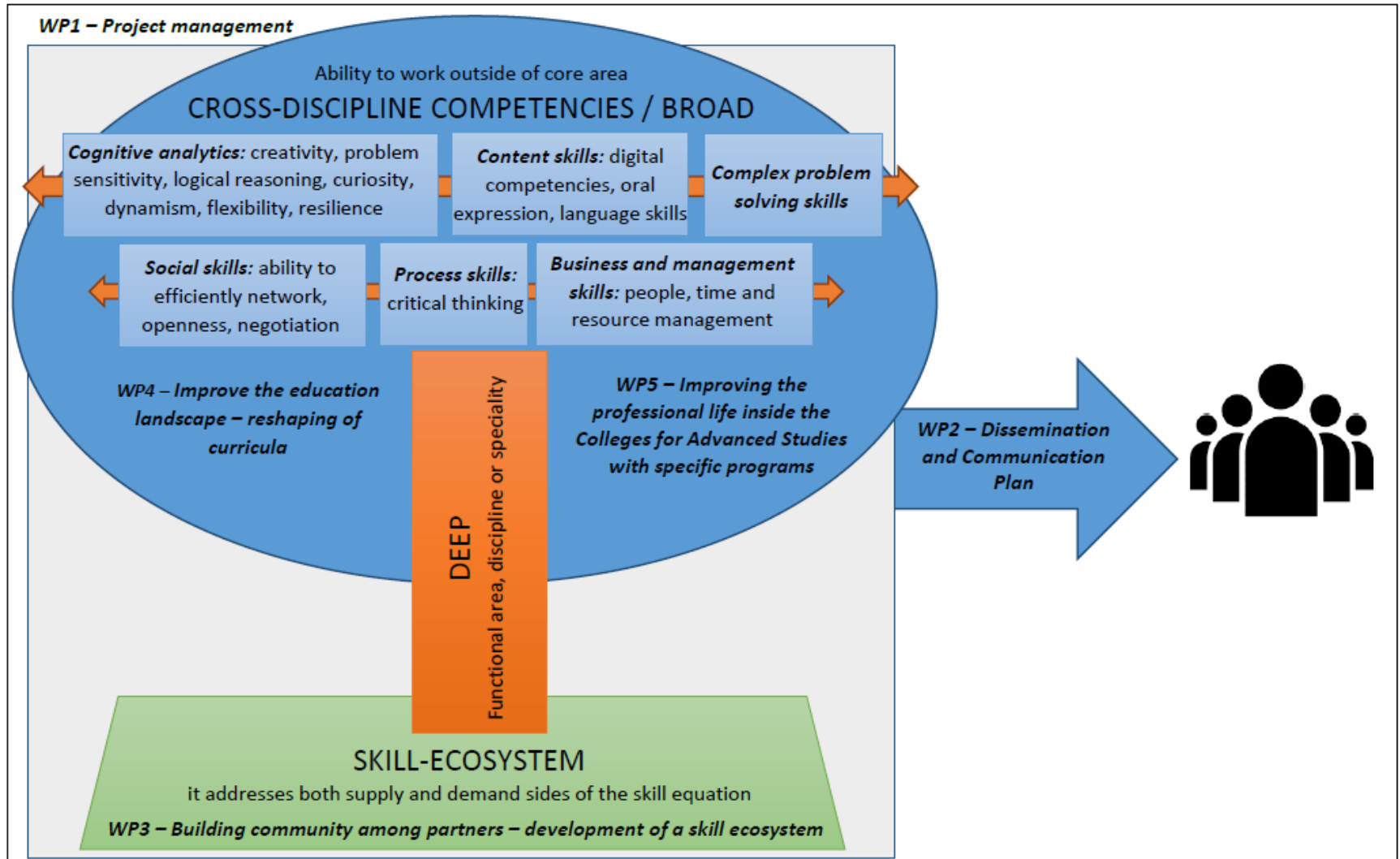
6. szakasz: A megvalósíthatósági tanulmány feladat-meghatározásának elkészítése

1. Gyűjtsük össze az egyes szakaszokban megfogalmazott kérdéseket, és ellenőrizzük érvényességüket!
2. Rendezzük őket az alapformátum fejezeteinek megfelelő sorrendbe! A feladat-meghatározásban *'megvizsgálandó tényezőkként'* fognak szerepelni.
3. Írjuk meg a feladat-meghatározást, kerüljük az ismétléseket! A *'megvizsgálandó tényezőkön'* túl tartalmaznia kell a folyamatokat is.



Projekt modellek

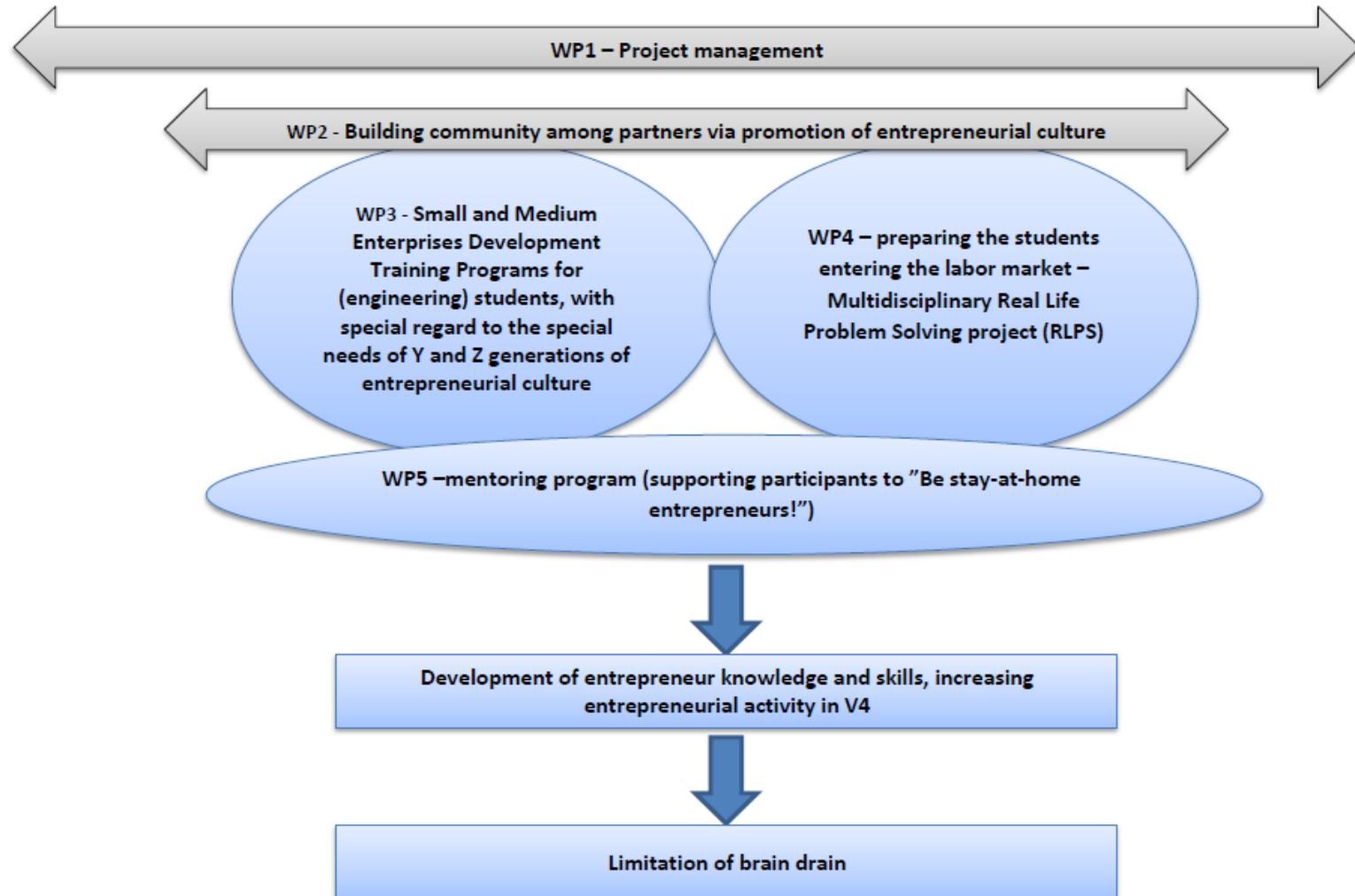
Project model (ProSkill)



ProSkill project model including T-shaped skills and competencies

LIMBRA – elméleti modell (komplex megközelítés)

Modelling of WPs



Project model – Trust-UP



Overall goal: various options for consumers to collect, repair and reuse their e-waste

Specific goals: to improve public awareness, tolerance, trust and social acceptance

Objectives: to reveal, understand and improve the social innovation ecosystem of household WEEE

Work packages

WP1 – Reveal and report

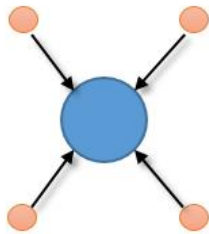
WP2 - Learn

WP3 - Improve

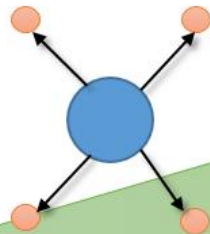
WP4 – SIA report

Targeted activities:
prevention,
collection, preparing
for reuse (repair),
reuse and recycling of
household WEEE

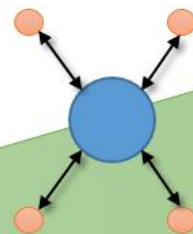
Stakeholders: social (circular) entrepreneurs and investors; national, regional and local governments/authorities; NGOs (civil society stakeholders); scientific (academic and research) community; policy makers; industrial stakeholders of waste management; urban planners; general public (as potential consumers of new services); major European and international initiatives in reuse and recycling; KIC partners



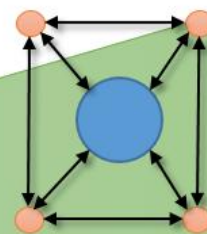
inform



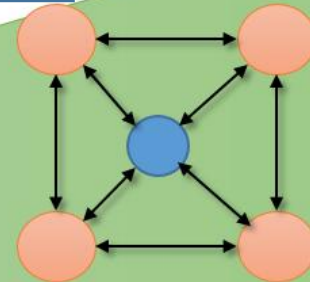
consult



involve



collaborate



empower