

Projekt-tervezés

2017

Tartalom

Röviden a projekt ciklusairól	3
A projekt	6
Mit tartalmaz az EU-s pályázat	10
Mit kell szem előtt tartani egy pályázat készítésénél?	11
Célcsoportok kérdése	12
A SWOT elemzés jelentősége és alkalmazása	14
A probléma meghatározása és megfogalmazása	16
A probléma okainak elemzése – az okok fájának módszere	17
A probléma okainak elemzése – a megoldások fájának módszere	19
A problémától a projektcél	20
Logikai keretmátrix	22
Feladatok ütemezése	30
Források	33
A projekt költségvetésének elkészítése – a költségvetés szerkezete	34
Az Erőforrás lista	35
Költségvetési kiadás-típusok	37
A költségek szerkezete	38
A pályázók leggyakoribb hibái	42
Néhány jótanács	46

Röviden a projekt ciklusairól

Minden projekt előkészítési folyamata több szakaszon megy át és soha sem az egyik napról a másikra állunk ott, és valósítunk meg egy ötletet. Vonatkozik ez a több éven áttartó, több forrásból finanszírozott nagy projektekre, s érvényes az egyszerűbbekre, kisebbekre is. Előnyös, ha projektünk egyes szakaszait, mint ciklusokat, és nem a feladatok lineáris egymásutániségének fogjuk fel, ez segít abban is, hogy tudjuk, előre több hónapban, adott esetben években kell gondolkodnunk, amikor pályázatokkal kezdünk el foglalkozni.

Maga a projekt koránt sem a megvalósítással kezdődik, hiszen azt előbb ki is kell dolgozni, illetve értékelni is szükséges, így a projekt minimum a következő szakaszokból áll:

- probléma meghatározás
- a pályázat elkészítése
- elbírálás (ebben nincs tevőleges szerepe a pályázónak)
- szerződéskötés
- megvalósítás
- ellenőrzés
- értékelés

A projekt-probléma meghatározása

Ez a szakasz minden projekt kezdeti szakasza, amikor meghatározzuk a problémát, melyre reflektálni kívánunk és a megoldásra vonatkozó különböző alternatívákat kidolgozunk ki.

A legfontosabb tisztázni:

- Milyen eredményt szeretnénk elérni a projekt megvalósításával?
- Milyen úton érjük el ezeket az eredményeket?
- Milyen feltételekből indulunk ki?
- Milyen alternatívák jöhetnek szóba?
- Mennyibe fog kerülni?

A pályázat elkészítése

Ebben a szakaszban a pályázat részletes kidolgozására, a projekt-ötlet kibontására, az ötlet végiggondolására, papírra vetésére kerül sor. A végleges, formába öntött pályázatokat ezek után már az előre elkészített formanyomtatványok kitöltésével készítjük, amelyeket a programot koordináló szervezet vagy ügynökség ad meg. (Az úgynevezett Ügynökség, amely az Alapot kezeli a Támogató képviselője, ezért a továbbiakban támogatóként szerepeltetjük a szövegben.).

Ehhez, vagyis, hogy az adott űrlapot helyesen töltsük ki a pályázónak behatóan meg kell ismerkednie a benyújtandó pályázatra vonatkozó kiírás, de főként a Pályázati Útmutató tartalmával, mely utóbbi részletes információkat tartalmaz arra vonatkozóan, hogy:

- mely szervezetek jogosultak pályázni (s kik lehetnek a partnereik);
- melyek a program által követett fő- és másodlagos célok;
- mely tevékenységek elfogadhatóak, s melyek nem;
- milyen célcsoportokra kell a pályázatnak irányulnia;
- melyek a program által nyújtott támogatásból finanszírozható költségek, s melyek nem;
- mennyi a maximálisan megítélhető összeg;
- hogyan kell a pályázatot beterjeszteni;
- mikor van a benyújtási határidő;
- mekkora a maximálisan illetve minimálisan elnyerhető támogatási összeg.

Ezeket az információkat tartalmazó útmutatók meglehetősen hosszúak, egy-egy nagyobb program esetében akár több száz oldalas is lehet. Ebből is látszik, hogy a pályázatírás sokkal több olvasást, szövegértelmezést és gondolkodást feltételez, mint azt elsőre gondolnánk.

A projekt elbírálása

A beadott pályázat minőségét a leendő támogató bírálja el (például a pénzügyi alapot kezelő ügynökség által felkért bizottság, a program végrehajtásáért felelős szervezet, alapítványi kuratórium stb.). Bevett eljárásnak minősül, hogy erre a feladatra a támogató külső szakértőket hív meg, akik különböző szempontok alapján értékelik a pályázat minőségét, és azt vizsgálják, hogy a projekt logikailag jól felépített-e. A pályázat e fontos részletének elbírálásában a tanácsadók munkáját a logikai keret elemzése segíti, ezért is fontos nagyon annak szakszerű elkészítése (mellyel később foglalkozunk).

Általános tapasztalat, hogy egy-egy pályázati programban a beadott pályázatok felét-harmadát formai okokra hivatkozva utasítják el, vagyis az, aki formailag hibátlan pályázatot készít, annak jelentősen nőnek esélyei. Ezek az elutasítások a legtöbb esetben indokoltak, hiszen a Pályázati Útmutatóval (illetve a PRAG-gal) összhangban történtek, ugyanakkor előfordult már, hogy az elutasítás indokaként megjelölt ok nem volt helytálló, ezért a pályázó mindig ellenőrizze ilyen esetben az elutasítás jogszerűségét. Egyes esetekben az Alapot kezelő szervezet ajánlása alapján, vele intenzíven együttműködve, lehetősége nyílik pályázatának átdolgozására, a pályázat kap egy második esélyt. Az elbírálási szakasz eredményéről a pályázók értesítést kapnak. Amennyiben a pályázatot elfogadták, a következő fejezet lép életbe.

Szerződészkötés

Amennyiben a támogató szervezet támogatni fogja a pályázat célját és megvalósulását, megállapodásra lép a pályázó szervezettel és megkötí vele a szerződést.

A szerződésben a finanszírozás minden feltétele szerepel, mint pld. a fizetések határideje és mértéke, jogos és jogosulatlan költségek, a feltételek be nem tartásának következményei, szankciói stb. A szerződés mellékletét képezi a pályázat, azaz a Támogató pontról-pontra azokhoz a vállalatokhoz fog támogatást biztosítani, amelyeket a pályázó maga vállalt. Egy jól megírt pályázat változtatás nélkül alkalmas arra, hogy abból szerződéses szöveg szülessen, s azok a mutatók, célkitűzések, melyek a pályázatban szerepelnek, a szerződés teljesítését mutató, számonkérhető indikátorok is lesznek. Mivel a

szerződés jogi dokumentum, melynek betartása mindkét fél számára kötelező, korántsem mindegy tehát, mit is vállal a szervezet pályázatában, illetve, hogy az a vállalás kellően konkrét és ígéretes-e. Aláírásával megkezdődik a projekt megvalósításának szakasza.

A projekt megvalósítása és ellenőrzése

A szerződés csakúgy, mint egy költségvetés arra való, hogy azt kölcsönösen betartsák a szerződő felek, vagyis a projektet a szerződéssel összhangban kerül lebonyolításra, s ez lesz az a dokumentum, és nem a pályázat, amely a szerződéskötés során gyakran pontosításra, újrafogalmazásra szorul. A projekt menedzselése tulajdonképpen az egymással összefüggő, önálló projekttevékenységek, feladatok irányítása. Már a projekt előkészítésénél át kell gondolnia, és le kell írni a megvalósítás egyes lépéseit, vagyis a pályázat nem egy ötlet, hanem egy kész, saját lábán megálló munkaterv. Ahhoz, hogy a projekt eredményesen valósuljon meg, a projekt menedzserének Belső figyelő rendszer az úgynevezett, a projektstáb által folytatott monitoring, ami tulajdonképpen önkontrollt jelent, követi, hogy a projekt a terveknek megfelelő időben és minőségben valósul-e meg. Az információkat, az ezzel kapcsolatos dokumentációt a Támogató számára is biztosítani kell, akinek rendszeres tájékoztatást nyújtunk a projekt megvalósításának folyamatáról, jelentések formájában.

A projekt megvalósítására vonatkozó, a támogatónak küldendő tájékoztatók a következők lehetnek:

- tartalmi jelentés
- pénzügyi jelentés
- dokumentáció

A benyújtás időpontja alapján az alábbiak szerint sorolhatók be:

- időszaki beszámoló (negyedéves, féléves, éves stb.;)
- végelszámolás vagy záró beszámoló.

A projekt megvalósításának folyamatát, valamint a pénzügyi támogatás felhasználását a Támogató folyamatosan figyelemmel kíséri, teszi ezt megbízottai személyes látogatásával a projekt megvalósulásának helyszínén, a projekt menedzserével történő rendszeres találkozások során, illetve a jóváhagyott támogatás felhasználását célzó vizsgálattal.

A projekt

A projekt fogalma

A projekt „valami végrehajtásának a módja”, vagy „az adott gondolat, ötlet megvalósításához szükséges lépések összessége”. Olyan lépések összessége, mely segítségével az adott gondolatok, ötletek, célok, elképzelések megvalósíthatóak. A projekt fogalma hagyományosan az ipari, fejlesztési (új technológia bevezetése), vagy infrastrukturális (autóutak, vasútvonalak, víz- és gázvezeték építése stb.) területekhez kapcsolódik, de ma már általános használatos az élet más területein is.

Projektet azért hajtunk végre, hogy bizonyos célokat érjünk el vele. Ahhoz, hogy ezt a célt elérjük, elengedhetetlenül szükséges pontosan meghatározni a projekt kezdetét, a megvalósításhoz szükséges időkeretet, a szükséges forrásokat (anyagi, emberi erőforrás, pénzügyi készletek és egyéb források).

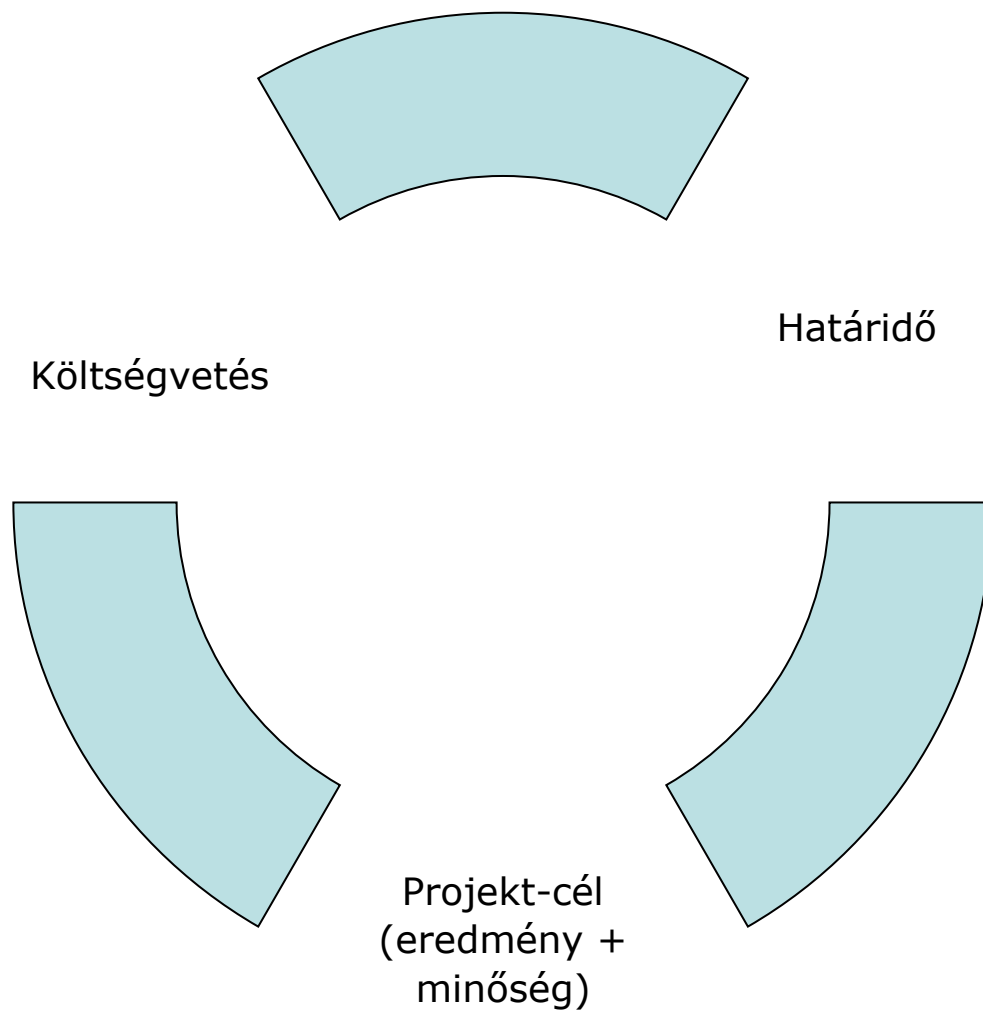
A projekt a meghatározott cél érdekében végrehajtott tevékenységek sorának leírása, adott költségvetéssel és egy meghatározott időkereten belül.

Tehát a projekt három mérhető mennyiségi értékkel jellemezhető:

- Minőség (terjedelem, tárgyi tartalom)
- Idő
- Hozzáférhető erőforrások

Ezek kölcsönösen feltételezik egymást, az úgynevezett projektpiramisban:

A projekt időtartama, a projekt tartalmától, az elvárt minőségtől és a rendelkezésre álló erőforrásoktól függ. Az elegendő forrás nagysága a lebonyolításhoz szükséges idővel és a projekt milyenségével függ össze.



A projekt jellemzői az egyediség, az erőforrások behatároltsága, a bizonytalansági tényezők és a rizikófaktorok. A projekt egyedisége abban rejlik, hogy nem létezik két azonos meghatározottságú projekt, még ha hasonlóak is, mindegyiknek meg vannak a maga sajátosságai. A projektet a külső tényezők is befolyásolják, melyek bizonytalanságot és rizikót jelentenek, például az ország politikájának változása, a gazdasági helyzet, az időjárás kedvezőtlen hatásai stb.

A projekt soha nem lehet rutintevékenység, rendszeresen, változatlan formában megismétlődő tevékenység. Azzal, hogy a projektnek egyértelműen kijelölhető végpontja van (azaz amikor eléri célját), el tudjuk kerülni azt a hibát, amit a mindennapi működés, rutinszerű cselekvések összetévesztése a projekttel jelentene. Ez a kérdés korántsem csupán elméleti jellegű, hiszen az EU nagyjából finanszíroz projekteket, sokkal kevésbé működést, vagy önmagában (tevékenység nélküli) beruházást¹. Ha tehát sikeres pályázatot akarunk írni, projektek megvalósítására kell törekednünk.

A projekttervezők legtöbbje azzal kezdi, hogy tudatosítja és megnevezi a problémát, mellyel valamit tenni szándékozik. Egyedi és világosan meghatározott kezdete és vége van. A projekt olyan

¹ Ez a helyzet nem feltétlenül szerencsés a civil szervezetek számára, mivel ezeknek a szervezeteknek vannak olyan kiadásai, melyek vagy projekt-időszakon kívül képződnek, vagy nem számolhatók el az egyes projekt-költségvetésének terhére. (Ilyen például maga a projekt-fejlesztés, -tervezés, pályázatírás vagy szervezetfejlesztés költsége.) A működési költség tehát akkor is létező és szükséges kiadás, ha a Támogatók nem szívesen támogatják ezeket.

eszköz, mely segít egy célt megvalósítani, vagy egy létező, a helyzet javítását akadályozó problémát úgy megoldani, hogy a helyzet javuljon. Tehát a projekt a változásról szól, és a változásnak mérhetőnek kell lennie.

A projekt lehet önálló, vagy más projektekkel együtt egy közös program része. A magas munkanélküliséggel jellemezhető régióban élő hátrányos helyzetű lakosság életminőségének javítására irányuló program több projektet is magába foglalhat, mint például a munkanélküliek szakmai gyakorlatának emelését szolgáló projektet, a közösségi központok alkalmazottainak technikai képzésére és menedzselésére irányuló projektet, a fiatalok, a nők és az etnikai kisebbségek körében végzett foglalkoztatási projektjét vagy kulturális, sport csereakciókat.

Projektötletek forrásai

Különböző forrásból meríthetünk ötleteket, s fontos megjegyezni, hogy nincs védett ötlet, habár sokan a nagy versenyre hivatkozva sokan legszívesebben titokban tartanák terveiket.

Néhány lehetséges ötletforrás

- a szervezet célcsoportjának saját ötletei;
- a célcsoport szükségletét, igényeit kielégítő ötletek;
- a problémák elemzése alapján helyi stratégia, vagy stratégiai terv kereteinek kidolgozása, amely megvalósításához az egyes ötletek projektté fejlesztése
- szükséges;
- Nemzeti Fejlesztési Tervben megfogalmazott irányok, vagy projektípusok;
- különböző szervezetek már létező, rész-, vagy teljes körűen kidolgozott projektötletei
- (önkormányzat, állami és közigazgatási szervek, nem állami szervezetek, magánszektor stb.);
- új jogrendszer beépítésének szükségessége, például EU-s követelmények miatt kötelezően megvalósuló projektek;
- pályázati felhívások (ötletpályázat);
- jó példák otthonról vagy külföldről.

A projekt tervezése

A projekt meghatározásához, előkészítéséhez és elbírálásához szükséges idő nagyon különböző. A szükséges időt a projekt nagyságrendje és összetettsége határozza meg: a potenciális támogató igényeitől és intézkedéseitől, valamint a támogató intézmények számától függ.

Az EU által finanszírozott projektek esetében, melyeket lebonyolító szervezetek kezelnek, a projekt megtervezésétől az elbírálásig 5-6 hónap is eltelik. Tudomásul kell venni, hogy néhány támogató szervezet az évnek csak egy meghatározott időszakában vár pályázatokat („költségvetési évének” vagy „költségvetési ciklusának” megfelelően). Több Támogató által finanszírozott projektek esetében a tervezés és a felkészülés időszaka hosszabbra nyúlik (ilyenek az állami úgynevezett társ-finanszírozással megvalósított programok). Megszokott a 6 hónaptól egy évig terjedő időintervallum. Az elbírálás,

szerződéskötés további 3-6 hónapot vehet igénybe, de a támogatás első részletének utalására is maximum 60 napja van egy-egy EU alapot kezelő szervezetnek. Ebből is látszik, hogy mennyire fontos a jól végiggondolt, ezekkel az átfutási időkkel is számoló projektterv kidolgozása.

A sikeres pályázat megkívánja az adott terület alapos probléma-meghatározást. A jó elemzés az adott terület állami és közintézményeinek, önkormányzatainak, non-profit szervezeteinek és szövetségeinek, magánszektorának és független szakértők véleményéből és nézeteiből merít. A pályázat tartalmazza a projekt céljához rendelt pontosan mérhető teljesítménymutatók (úgynevezett indikátorok) listáját. Ezek a mutatók később jelzik a projekt előrehaladását, lehetővé teszik az esetleges, projekt-végrehajtás közben felmerülő problémák meghatározását, s ezzel alapul szolgálnak az elkerülhetetlen változtatásokhoz és korrekciókhoz. Az értékelésre a projekt egyes szakaszaiban és a végén előre meghatározott szempontok, és mutatók alapján kerül sor. Ezeket a – pályázók által meghatározott – mutatókat fogadja el a Támogató is, amikor támogatásáról dönt, így a mutatók eléréséről, vagy a célok megvalósulásáról szóló információkra a Támogató is igényt tart, ez képezi majd a projektről szóló Beszámoló alapját. A pályázatnak logikailag jól felépítettnek kell lennie (ld. a Logikai keret fejezetét). A projekt céljainak realitásnak és megvalósíthatónak, világosnak és konkrétan, mérhetőnek kell lenniük. A projekt feladatai világosan és egyértelműen vannak meghatározva és elosztva a projekt munkacsoportjának tagjai között, akik felelősséggel tartoznak megvalósításukért. A feladatok oly módon vannak időtervbe foglalva, hogy mindegyik befejeződjön a projekt lezárása előtt. A projekt konkrét és tárgyiasult eredményeinek már a folyamat alatt elérhetővé kell válniuk. Ahhoz, hogy a projekt sikeres legyen, a megvalósító szervezetnek megfelelő számú képzett munkaerővel kell rendelkeznie. Jó pályázatok akkor születnek, ha a következő szabályokat betartjuk:

A projekt tartalmának és a megvalósításához szükséges anyagi források előzetes becslése

Meg kell szerezni a megfelelő alapinformációkat annak megítéléséhez, hogy a tervezett projekt a probléma megoldására ténylegesen alkalmas-e, kellőképpen gyakorlatias-e, eredményezi-e a szükséges változásokat. A SWOT elemzés (4. fejezet) ebben a stádiumban hasznos módszernek bizonyul a lehetőségek összevetésére és értékelésére.

Terjedelmesebb projektek esetén (például közösségi házak építése vagy regionális foglalkoztatási projektek végrehajtása) gyakran érzékeny pontnak bizonyul a megfelelő szakmai, pénzügyi, gazdasági, lakókörnyezeti és intézményi megvalósíthatóság előzetes felmérése. Ezért szükséges az úgynevezett megvalósíthatósági tanulmány kidolgozása.

Milyen képességekre van szükség?

A projekt meghatározása kreatív és innovatív, valamint jó projektalkotó képességeket kíván. Vonatkozik ez például a projektötletek felkutatásának technikáira, a csoportmunka különböző módszereinek kihasználására, valamint a hatékony partneri együttműködés kialakítására. Ezek a képességek elengedhetetlenek, amennyiben a projekt megvalósításán több szervezet vagy szakmaközi

csoport működik együtt. A pályázat megírása elemző- és fogalmazóképeséget igényel. Más emberek és szervezetek meggyőzése projektünk minőségéről, valamint a támogatók meggyőzése projektünk fontosságáról, jó tárgyalóképeséget és kompromisszumkésztséget kíván.

Mit tartalmaz ez egy EU-s pályázat?

A pályázatnak rövidnek és tömörnek kell lennie. A cél „eladni” a projekt eszméjét, megnyerni azokat a kulcsembereket, akik elbírálják a projektet. Nem szükséges minden egyes aspektust részletesen elemezni, viszont a Támogató által meghatározott valamennyi kérdéskörre ki kell térni az érvelésben. A pályázat írásakor folyamatosan arra kell összpontosítanunk, hogy vajon projektünk alkalmas-e a Támogató által meghatározott (Pályázati felhívásban, illetve Útmutatóban megtalálható) célok elérésére. Ha mi volnánk a Támogatók meggyőzne-e bennünket pályázatunk erről?

Minden EU-s alap saját formanyomtatvánnyal rendelkezik a támogatási kérelem benyújtásához, az ehhez kapcsolódó pályázati dokumentumcsomag (felhívás, útmutató, formanyomtatványok) pontos útmutatást tartalmaz arra vonatkozóan, hogyan készítsük el pályázatunkat. Az EU-s támogatási rendszerben az egyes Alapok szinte azonos Pályázati űrlapot használnak.

Ennek megfelelően a pályázat a következő részekből áll:

- kezdőoldal;
- projekt megnevezése;
- projekt céljai;
- a projekt célcsoportjának konkrét meghatározása;
- rövid leírás (beleérte az érintett területeket) – projektösszegzés;
- indoklás (miért szükséges?);
- Részletes kifejtés
- erőforrások (források, beleértve a projektmenedzsmentet);
- számszerűsített várt eredmények;
- a projekt hogyan lesz fenntartható a finanszírozás befejeztével;
- a projekt rizikófaktorai és azok kezelése;
- költségvetés;
- a projekt szervezeti struktúrája: feladatkörök, felelőségek;
- projekt akciótetve, ütemterve (a projekt kezdési és befejezési idejének meghatározása, az egyes tevékenységek/feladatok ütemterve);
- logikai keretmátrix;
- a Támogató által meghatározott mellékletek (ezek, illetve hiányuk – a kizárás szempontjából – legalább akkora súllyal esnek a latba, mint maga a tartalmi rész).

Ennek a formalizált űrlapnak – épp a formalizált mivolta miatt – sokszor vannak olyan pontjai, melyek egyáltalán nem tűnnek relevánsnak saját projektünk szempontjából. Ilyen esetben ezekre a kérdésekre nem kell válaszolni, s egy jól felépített űrlap erre fel is hívja a figyelmet. Sok szervezet esik ugyanakkor abba a hibába, hogy így dönt akkor is, ha csupán „nem ért egyet a kérdéssel”. A leggyakoribb példa a célcsoport vagy a projekt számszerűsített eredményeinek meghatározása, amikor az egyes

pályázatírók úgy gondolják, ezek a kérdések esetükben nem értelmezhetőek, túlzottan anyagiak vagy életidegenek. Ez a hozzáállás bizonyára védhető bizonyos nézőpontból, de semmiképpen nem elfogadható, mivel a Támogatónak tudnia kell, mire fordítja a rendelkezésre álló forrást (hiszen ezeket a szervezeteket is el- és beszámoltatják munkájukról), márpedig konkrét mutatók nélkül ez nehezen lenne meghatározható. Másrészről ki lehet jelenteni, hogy nem létezik olyan projekt, aminek ne lenne konkrétan meghatározható célcsoportja, vagy számszerűsíthető eredményei. Ha mégis ez a helyzet, érdemes azon elgondolkodni, itt nem valódi projektről van szó, talán a projekt-elképzelés újragondolása lenne a legcélravezetőbb. Harmadsorban pedig a pályázó szervezet soha nincs abban a helyzetben, hogy felülbírálja az egyes támogatási programok eljárásrendjének logikáját, azaz kénytelen ehhez alkalmazkodni, ha támogatást szeretne szerezni. (Ez természetesen nem jelenti azt, hogy ne volna maga az eljárásrend, vagy a támogatási rendszer logikája a kedvezményezett oldal részéről megkérdőjelezhető és megkérdőjelezendő sok esetben. Ennek azonban a támogatási programon kívüli párbeszédben kell sorra kerülnie.)

Mit kell szem előtt tartani egy pályázat készítésénél?

Mint a fentiekből látjuk egy EU-s pályázat meglehetősen sokat vár a pályázótól, ám ha jól meggondoljuk csupán a következő kérdéseket kell tudnunk pályázatunkban minél rövidebben és lényegretörőbben tisztázni:

Mi célból? – célok

Mit? – tevékenységek

Miért? – körülmények, környezet (indokok)

Kiknek? – célcsoport

Hogyan? – tevékenységek módszere

Kikkel? – szervezeti erőforrások

Mikor? – időpont, időtartam

Mennyiből? – igényelt költségvetés

Az értékelők elsősorban ezere a kérdésekre szeretnének minél hamarabb választ kapni a pályázatok olvasása során, és ezeken túl az elbírálásakor általában a következő témaköröket veszik figyelembe:

- a felhasználók részvétele biztosítottnak tűnik-e (célcsoport-meghatározás), azaz a projekt létező igényeket és adekvát tevékenységekkel kíván-e kiszolgálni. A projekt használói be vannak-e vonva a döntéshozatalba;
- felmérték-e a célcsoport és célterület projektre vonatkozó igényeit, vagy csupán a kiírással egybecsengő tartalmú, de a célcsoport igényeivel nem találkozó projektet fejlesztettek;
- a projekt betervezői előre megismertették-e a projekt céljával az érdekelt feleket, a pályázat meg lett-e beszélve az érintett egyénnel, partnerekkel vagy csoportokkal, illetve azokkal, akik részesei a projektnek. Ez azt jelenti, hogy a projekt nemcsak a projektből haszonra szert tevő kulcsemberek, vagy csoportok számára szükséges, hanem megismertették-e azt azokkal a célcsoportokkal is, melyek bármilyen módon érintettek lehetnek a projektben;
- hogy a rizikót megfelelő módon ítélték-e meg;

- hogy a kapacitások növelése (capacity-building) része-e a projektnek és hogy bevonnak-e külső fejlesztő együttműködőket (például az alkalmazottak beiskolázása);
- tartalmaz-e a projekt olyan elemeket, melyek túlmutatnak a projekten: Mintaérték; közvélemény tudatformálása; új, innovatív elemek; úgynevezett multiplikátor hatás (mások számára példaként szolgáló kezdeményezés) stb.;
- hogy a projekt arcadata időben és rugalmasan alkalmazkodik-e a feltételek változásához.
- Képes-e pályázó projektjét tágabb összefüggésbe helyezni, mivel a hatékony projekt soha nem önállóan, hanem a szektorban vagy területen megvalósuló hasonló projektekkel összhangban, egymás hatását erősítve kell megvalósulnia. Ehhez a következő szempontokat célszerű elemezni a pályázat kidolgozásakor:
 - a projekt szociális és gazdasági összefüggéseinek világos leírása;
 - a projekt és az adott területen, illetve régióban tervezett egyéb kezdeményezések viszonyának leírása;
 - a projekt által megoldásra kerülő probléma és célok világos meghatározása;
 - közvetlen összefüggés a szélesebb, hosszú távú célok (például Nemzeti Fejlesztési Terv és a szektor operatív programjai) és a benyújtott pályázat közvetlen céljai között;
 - az úgynevezett horizontális szempontok (esélyegyenlőség, környezetvédelem) érvényesülése.

Célcsoportok kérdése

A Magyarországon EU-s forrásra benyújtott pályázatok jelentős részének problémája, hogy nem világos bennük, kik is lesznek a projekt célcsoportja (kedvezményezettjei²), ezért ezt most részletesen tárgyaljuk (a pályázat többi kulcsfoglamát a későbbiekben, például a Logikai keretmátrixnál mutatjuk be). A Támogató tudnia akarja – mégpedig adatszerűen meghatározva –, hogy a támogatásából kik is részesednek majd, kiknek a helyzetén fog segíteni. A célcsoport meghatározása a számonkérhetőség szempontjából is elengedhetetlen, hiszen a pontosan meghatározott célcsoport hiányában azt sem lehet ellenőrizni, vajon a pályázatban kitűzött (mutatókkal jelzett) célok megvalósultak-e. Ahhoz, hogy a célcsoportot megfelelő pontossággal le tudjuk írni a következőket kell meghatároznunk:

A projekt közvetlen célcsoportja: azok, akik vagy részt vesznek a projektben, vagy kedvezményezettjei lesznek a projektnek. Ezt a csoportot mérhető változókkal kell leírni:

	18-25 éves	26-45 éves
	Megváltozott munkaképességű: 5 fő	Megváltozott munkaképességű: 10 fő
	Teljes munkaképességű: 10 fő	Teljes munkaképességű: 15 fő
	Megváltozott munkaképességű: 5 fő	Megváltozott munkaképességű: 10 fő
	Teljes munkaképességű: 10 fő	Teljes munkaképességű: 15 fő

² Sajnos valószínűsíthető, hogy itt nem egy pályázattal kapcsolatos, technikai jellegű hibáról van csupán szó, hanem arról, hogy a magyar pályázók sokszor egyébként sincsenek tisztában a saját célcsoportjuk jellemzőivel. A pályázatok – de a tréningek során hallottak is – alátámasztják ezt: A legtöbben megelégszenek azzal, hogy a célcsoport „hátrányos helyzetűek köre”. Ez pedig se nem konkrét, se nem kielégítő a Támogató számára.

Amint látható, a táblázatban három mérhető változót alkalmaztunk: Nem, munkaképesség, kor. Ha ehhez hozzátesszük még a résztvevők lakhelyét (regionális szempont!) rögtön négy mérhető változóval tudjuk az értékelők számára bebizonyítani, hogy projektünk konkrét, létező célcsoporttal számol. A táblázatban közöltük a célcsoport konkrét létszámát is, ami a közvetlen célcsoport esetében mindig szükséges. (Akadnak kivételek, például egy környezetvédelmi nap, de ilyen esetekben is szükséges legalább megbecsülnünk a várható létszámot.) Sok pályázó megelégszik azzal, hogy meghatározza a projekt közvetlen célcsoportját, de a *közvetett célcsoportra* nem tér ki. Pedig ez a Támogató szempontjából fontos, hiszen tudni akarja, mekkora hatással számolhat a támogatás esetén, kihez érhet el a támogatott projekt híre, kire lesz még hatással. A közvetett célcsoport esetében számot kell vetnünk azzal, mely rétegeket érhet el projektünk, s milyen hatásokat gyakorolhat rájuk. *Ehhez a feladathoz arra van szükség*, hogy körültekintően, lehetőleg minél több szempontot vegyünk figyelembe, hiszen az értékelők ezt nem teszik meg majd helyettünk. Egy projekt esetében közvetett célcsoport lehet például a közvetlen célcsoportba tartozók családja, hiszen például család jövedelmi viszonyai javulnak, vagy egy oktatási tárgyú projektnél közvetett célcsoport lehet azoknak a pedagógusoknak a köre, akik bár nem közvetlen módon vesznek részt a projektben, de az alkalmazott módszerek megismerése az ő munkájuk eredményességét is javíthatja. Közvetett célcsoport lehet a médián keresztül mindenki, aki hall, tudomást szerez egy innovatív, újszerű kezdeményezésről, s ők is hasonló projekt megvalósítása mellett döntenek.

Ha a közvetett célcsoportokat meghatároztuk, írjuk le, miként fog projektünk várhatóan rájuk hatást gyakorolni (jövedelem növekedése, megismert új módszerek-hatékonyság növekedése, média stb.), és becsüljük meg az egyes közvetett célcsoportok nagyságát. A közvetett célcsoportnál ugyanis nem szükséges és általában nem is lehetséges konkrét számszerű meghatározás. A projekt esetleges negatív hatásainak tudatosítására és ezek minimalizálására is sort kell keríteni. Ehhez a feladathoz is a körültekintő elemzés képességére van szükség. Nem minden projekt-tervező számára világos ugyanis, hogy projektjének „nem kívánt mellékhatásai” is lehetnek. Holott ezek sokszor a projekt pozitív hatásainak kioltására is képesek.

Példa: Az elmúlt években sok helyütt tervezték szociális boltok létrehozását. Ezekben a boltokban az alacsony jövedelműek a beszerzési vagy ahhoz közeli áron vásárolhattak élelmiszereket. Ez külső támogatás bevonásával volt lehetséges. A hagyományos kereskedelemben jelentkező költségeket (eladók bére, rezsiköltségek, árualap-fejlesztés stb.) egy kiegészítő, sokszor pályázati forrásból, fedezték. Ezek az üzletek miután elkezdték működésüket, sok vásárlót elcsábítottak a hagyományos helyi üzletektől, amelyek emiatt be is zártak. Csakhogy miután a külső forrás elfogyott (a projekt véget ért), a szociális bolt bezárt. Mivel azonban a hagyományos üzlet sem működött tovább, az adott kistélepülés lakossága rosszabb helyzetbe került az ellátási hiány miatt, mint korábban, a projekt előtt volt.

A SWOT-elemzés jelentősége és alkalmazása

A SWOT elemzés megfelelő módszere a pályázatok szakmai megalapozásának, valamint a különböző tevékenységek, megoldási formák, alternatívák összehasonlításának és elbírálásának. A *brainstorming*-hoz („ötletbörze”) hasonlóan alkalmazható a pályázatok céljainak meghatározásánál, és a logikai keret előkészítésénél.

A SWOT elemzés a pályázat erős és gyenge oldalainak megállapítására, a veszélyforrások meghatározására szolgál, valamint a projekthez kapcsolódó további elemzések alapja. A SWOT elemzés hasznos lehet a projektmegvalósítás különböző módozatainak előzetes felmérésénél. Egyik előnye a gyors és könnyű használat. Ott segít, ahol bizonytalanság áll fenn, vagy ahol a pályázat információhiányos. A SWOT mozaikszó, mely a következő angol kifejezések kezdő betűiből áll:

Strengths – erősségek

Weaknesses – gyengeségek

Opportunities – lehetőségek

Threats – veszélyforrások

Az erősségek azon jellemző elemek vagy tulajdonságok, melyek a célcsoportok, érdekelt felek és elbírálók számára a projektet kivételessé és érdekessé teszik. A gyengeségek azok a jellemzők, melyeket a jelenlegi pályázat nem képes kielégíteni vagy megoldani. A gyenge oldalak vonatkozhatnak a projekt-eredmények „belső” tulajdonságaira, vagy egyéb tényezőkre, melyek a projekt megvalósításának környezetével függnek össze, s melyek valószínűsíthetik az eredményt. Ennek bemutatásától nem kell tartani, hiszen minden projektnek vannak gyenge pontjai, s ezt az értékelők is tudják.

A lehetőségek általában külső tényezők, melyek a projekt megvalósítása során tűnhetnek fel, s így a projekt számára új távlatot nyitnak.

A veszélyforrások általában külső hatások, melyek a projekt megvalósítása során kerülnek napvilágra, és a kitűzött célokat potenciálisan negatív irányban befolyásolják. A SWOT elemzés tehát mind a tényként kezelhető, mind a lehetséges körülményekkel számol.

	Pozitív hatású	Negatív hatású
Létező (biztosan bekövetkező)	erősségek	gyengeségek
Lehetséges	lehetőségek	veszélyforrások

A SWOT elemzés a projekt minden szakaszában használható. Főleg a pályázat előkészítési szakaszában játszik fontos szerepet. Jó és hatékony eszköze az összes szempont felismerésének.

Alkalmas arra, hogy a segítségével elkészülő elemzést a csoportos megbeszéléseken használjuk. Ennek az elemzésnek a megtárgyalása egy újabb projekt elindítását jelentheti.

A SWOT elemzés

Erős oldalak	Belső tényezők
	A szituációra és projektekre vonatkozó pozitív dolgok, vagy jól működő tevékenységek.
Gyenge oldalak	Belső tényezők
	Dolgok, melyek nem működnek jól, vagy jobban is működhetnének.
Lehetőségek	Külső tényezők
	Az erős oldalakta vagy a megoldott gyenge oldalakra épített lehetőségek.
Veszélyforrások	Külső tényezők
	Lehetséges akadályok, melyek hátráltatják a javulást, vagy a változás lehetőségét, a projekt megvalósítását.

Az erős és gyenge oldalak belső tényezők, melyeket a menedzsment irányít. A lehetőségek és veszélyforrások külső tényezők, a lebonyolítás környezetének hatásai. Annak ellenére, hogy külső hatások, feladatunk, hogy felkészüljünk ezek bekövetkeztére, tervet dolgozzunk ki kezelésükre. A SWOT elemzést olyan esetekben használjuk, amikor az emberek arról beszélnek, hogyan lehet az adott problémát legjobban megoldani. Hogy világossá tegyünk, a pályázat melyik variánsával érhetjük el a leghatékonyabban a felállított célokat, összegeznünk kell az adott probléma összes megoldási alternatíváinak erős és gyenge oldalait, lehetőségeit és veszélyforrásait. Az elemzés folyamán általában táblára, vagy papírra jegyzetelünk, tehát a témába mindenki bekapcsolódhat, és tovább fejlesztheti azt.

A probléma meghatározása és megfogalmazása

Mi a probléma?

A probléma megfogalmazásával meghatározzuk azt a helyzetet, amelyet meg kell változtatni. Azzal, hogy a problémát meghatározzuk és megfogalmaztuk, a projekt tárgya érthetővé válik. A problémának tömören és világosan kell leírnia a helyzetet, hogy a szakterületet nem ismerők számára is érthető legyen. Mivel a kedvezőtlen helyzet megnevezéséről van szó, a probléma megfogalmazása negatív mondat (például „A helyi lakosság megélhetési körülményei rosszak”, „a kirekesztett társadalmi csoportok nem vesznek részt a foglalkoztatásban” vagy „a munkanélkülieknek korlátozott a hozzáférése a vállalkozásfejlesztő forrásokhoz” stb.).

A jól meghatározott probléma jellemzői

A jól meghatározott probléma:

- tömören írja le a megváltoztatandó helyzetet;
- meghatározza az érintettek körét;
- meghatározza a probléma nagyságrendjét;
- rámutat a résztvevők igényeire / céljaira.

A jól meghatározott probléma:

- világos
- tömör
- teljes

A probléma elemzése

A világos, tömör és teljes probléma-meghatározás után annak elemzése következik. Célja a probléma megoldhatóságának feltárása.

A kérdésre „Milyen úton lehet a leggyorsabban A-ból B-be jutni?“, létezik helyes válasz. Arra a kérdésre: „Hogyan lehet tökéletes társadalmat létrehozni?” azonban helyes válasz nincs.

A probléma elemzésénél el kell készíteni a problémával összefüggő okok jegyzékét, miközben az alábbi kérdésekre válaszolunk:

Mi a probléma?

Ez miért probléma?

Miért kellene a problémát megoldani?

Kié a probléma?

A probléma hol fordul elő?

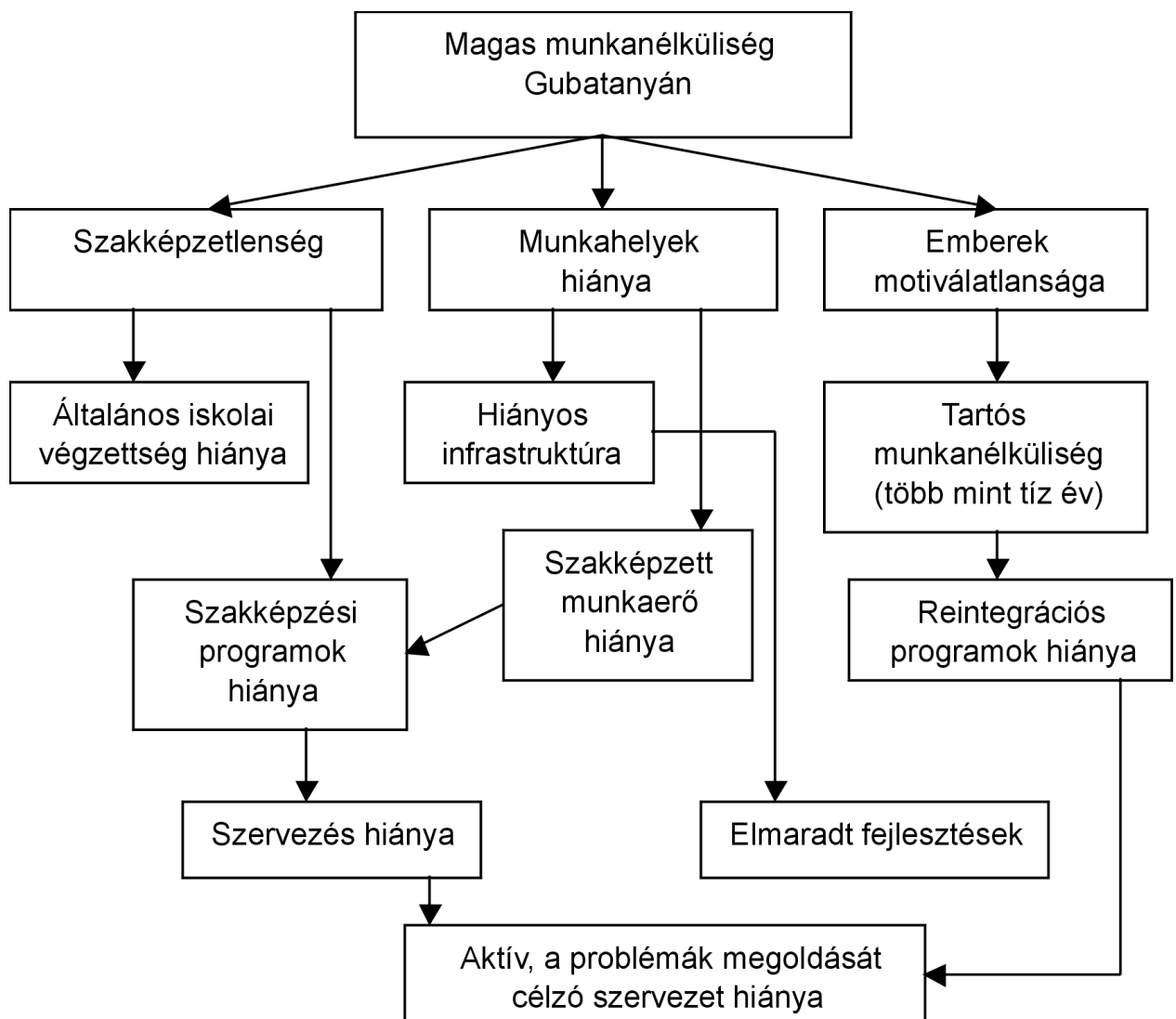
A probléma mikor fordul elő?

Mi történne, ha ez a probléma nem kerülne megoldásra?

Mi a valószínű vagy tényleges probléma?

A probléma okainak elemzése – az okok fájának módszere

A megoldható probléma okainak elemzése többféle módon történhet. A következő fejezetben a probléma okainak elemzésére, a fa módszerét alkalmazzuk. A fa legfelsőbb szintjét a probléma alkotja, melyet az alacsonyabb szinten található fő okok meghatározásával elemzünk. Ezeket aztán a következő szinteken ablakokra bontjuk. A probléma elemzésénél a MIÉRT? a fő kérdés. Fontos tudatosítani, hogy a problémát és okait „apróra váltjuk”, ami sokat segít a problémamegoldás lépéseinek megállapításában. Az okoknak a fa módszerével történő elemzését egy elképzelt kistelepülés foglalkoztatási problémáján mutatjuk be.



A probléma okainak elemzése – a megoldások fájának módszere

A meghatározott probléma és okainak elemzése a valóságos helyzet negatív tényezőinek leírása. Az elemzés alapján megállapítható, mely problémákat szükséges feltétlenül megoldani, melyeket vagyunk mi magunk képesek megoldani, melyek megoldását segítheti a benyújtott pályázat és melyeket szükséges megoldani más partnerekkel együttműködve. A következő kérdés: Hogyan oldhatom meg az adott problémát?

Ebben a következő kérdések lesznek segítségünkre:

- *Milyen mértékben sürgető a probléma megoldása?* (súlyos megélhetési problémák, éhség, uzsora, iskoláztatás ellehetetlenülése stb.)
- *Mennyire fontos?* (A probléma fennmaradása súlyos következményekkel járhat az emberek, település, szervezet jövőjét illetően)
- *Van-e reális esély a megoldására?* (hiányzó pénzügyi feltételek, a problémát felvállaló szervezet hiánya stb.)
- *Van-e megoldás saját hatáskörben?* (akarat és képesség az érintettek körében, szóba jöhető külső segítők, esetleges pályázati lehetőségek, képességek, gyakorlat, kapacitás)
- *Ki hajlandó személyesen részt vállalni a probléma megoldásában?* (Időhiány, presztízs-szemponatok, személyi ellentétek, motiválatlanság stb.)

Fontos tudomásul venni, hogy egy problémának többféle megoldása, megoldási alternatívája is lehet. Soha nincs egyetlen helyes megoldás. Amennyiben a probléma megoldásának elmulasztása nem von maga után komoly következményeket, világos, hogy nem is volt semmi probléma. Amennyiben azonban a probléma saját erőből és meglévő képességeinkkel megoldhatatlan, a továbbiakban nem kell vele foglalkozni.

Ez azonban nem jelenti azt, hogy jó érvet kaptunk a beletörődésbe: Csak akkor jelentsük ki egy problémáról, hogy megoldhatatlan, ha minden lehetséges alternatívát számba vetünk. Továbbá: Egy probléma megoldhatósága idővel változhat, ezért nem árt időről-időre elővenni, és újra elemezni a megoldási lehetőségeket. Példa lehet erre, ha a korábbi településen az derül ki, a helyi emberek önállóan nem képesek a foglalkoztatási helyzet megváltoztatására. Egy év múlva azonban a településre költözik egy szakember, aki szívesen élére áll egy ezzel foglalkozó szervezetnek. A többiek szívesen állnak mellé – lehetőség nyílik tehát a korábbi döntés megváltoztatására. Ilyen helyzet, ha a környékre települ egy nagyobb gyár, ahol hajlandóak alkalmazni a településen élőket, s a segítő programokra is készek áldozni.

A megoldási alternatívák választási lehetőséget nyújthatnak:

- a helyszín megválasztására;
- az eljárási módok kiválasztására;
- a különböző partnerek és szervezetek bekapcsolására.
- A leghatásosabb, leggyorsabb, gazdaságilag és ökológiailag legmegfelelőbb megoldás vizsgálata során a lehető legpontosabban kell megítélni a választott megoldás következményeit. Az egyes megoldások következményeinek megítélése és összehasonlítása a lehető legjobb megoldási formához vezet, vagy néhány megfelelő megoldás kombinációjához. Az okok fájának példájára, a megoldás fájának segítségével történő legjobb megoldás kiválasztását, a következő részben mutatjuk be.
- A sikeres projekt alapját a probléma egyes okainak megoldására kiválasztott legmegfelelőbb célok és feladatok alkotják.

Megjegyzés: a pályázat megírása és kimunkálása érdekében tartott képzések és szemináriumok résztvevői többségének úgy tűnt, hogy ez a rész igen bonyolult és felesleges. Elegendő, ha megvan a projekt célja, és tudjuk, hogy mit akarunk megoldani. A probléma részletes elemzése és megoldása nélkül csak a felszínen maradnánk, és előbb-utóbb arra a következtetésre jutunk, hogy több megvalósított projekt ellenére sem érzük el a feltételezett célokat, a befektetett eszközökkel nem érzük el a várt eredményeket. A másik érv a módszer használata mellett a elérhető támogatások rendszerével függ össze: Ezek felhasználása feltételezi a szisztematikus, projekteket egymásra építő gondolkodást.

Olykor egy adott közösségben élő vezetőt sokkal jobban befolyásolnak azok a vélemények, amiket a közösségükről különböző szakmai csoportok alakítanak ki, mint maga a tényleges probléma, a célcsoport igényei. Jó példa erre az, amikor a cigányok munkaerő-piaci problémáját olyan mesterségek betanításával és támogatásával kívánják elérni, amelyek néhány „szakértő” szerint tradicionálisnak, vagy „a romák életmódjával leginkább összeegyeztethetőnek” számítanak. Az elmúlt években ilyen volt a kosárfonó projektek feltétel nélküli támogatása, vagy az idényjellegű – és épp ezért kiszámítható megélhetést nem biztosító – gyűjtögető projektek (gyógynövény, gomba stb.) előtérbe helyezése. Néhány ilyen esetben azt is elhitetik a közösségek képviselőivel, hogy ezek gazdaságilag racionális formában gyakorolható tevékenységek. A projektekre vonatkozó igény ekkor nem a közösségből, hanem kívülről „kap ihletet”. Tehát a megoldási javaslat egy korántsem a valódi problémára adott logikus, ok-okozati összefüggésben elemezhető válasz. Természetesen ezek a projekt típusok lehetnek önmagukban ésszerűek, és még támogatást is lehet rájuk szerezni, de ha csupán „külső” célokat tűz ki (például a „hagyományos mesterségek fenntartása”), akkor nehéz lesz projektet tervezni, végrehajtani és fenntartani.

A szervezeti aktivisták jelentős része rendszeres pályázati-sajtó olvasó. A pályázati életről az itt megjelenő kiírásokból, felhívásokból tájékozódnak. Szókincsük is az ezekben fellelhető fordulatokból építkezik. Projektelképzeléseiket sokkal inkább befolyásolják a pályázati anyagokból kiolvasható fordulatok (ld. Pályázati célok), mint a saját közösségük konkrét és specifikus szükségletei, gondjai. Hamarabb készítenek el egy teleházas pályázatot („a romák esélyegyenlőségéért az információs

társadalomban”), mint egy olyan projekt-tervet, ami rövidtávon szolgálná a foglalkoztatást, megélhetést, szakképzést, oktatást – azaz a közösség, szervezet valódi és konkrét igényeit. A projekt ismét csak kívülről, most a pályázati kiírások által kap célt. Azaz a gombhoz készítik a nagykabátot. Ez a jelenség azzal is magyarázható, hogy a magyar civil szektor számára szinte lehetetlen a működési költségeket előteremteni, így a szervezetek projektről projektre élnek: Ha nincs projektjük, vagy épp kifutnak azok, akkor még egy komoly infrastruktúrával rendelkező, jó anyagi helyzetben lévő szervezet számára is komoly gondot jelenthet a fennmaradás. Ezért van az, hogy a szervezetek többsége szinte mindent megpályáz, még olyan kiírásokra is pályázatot ad be, amelyek távol állnak eredeti tevékenységi körüktől.

A problémától a projektcélig

A probléma meghatározása, okainak elemzése, az alternatív megoldások felismerése, az optimális megoldás kiválasztása után a projekt céljának megfogalmazása következik.

A cél az, amit a projekt lebonyolításával el kívánunk érni. A cél megfogalmazásakor tehát röviden le kell írni a projekt lebonyolítása után várható helyzetet. A cél szorosan összefügg a megfogalmazott problémával. A cél megfogalmazása tömör, világos és érthető legyen, a nem szakmabeliek számára is. A cél olyan „ernyőre” emlékeztet, mely az egész projektet lefedi. Ideális, ha a projekt célját egy mondatban tudjuk kifejezni. Azonban általában néhány egymásra logikusan épülő mondattal fejezzük ki. Természetesen egy projektnek lehet több célja, ezt ebben az esetben világossá kell tenni, tagolnunk kell a célokat.

Amennyiben a probléma negatívan lett megfogalmazva (lásd feljebb), világos, hogy a projekt céljának megfogalmazása pozitív kicsengésű (például „a kirekesztett társadalmi csoportok oktatáshoz és foglalkoztatáshoz való hozzáállásának megerősítése”, vagy „a munkanélküliek vállalkozását elősegítő támogatások hozzáférhetőségének elősegítése”).

A meghatározott cél elérése a részcélok fokozatos megvalósulásának következménye, tehát a projekt alapelemeinek megvalósítása (ld. függőleges irányú logikai kapcsolata a logikai mátrix cellái közt). A cél megvalósítása az összes rész cél teljesítését igényli.

George Doran a célok pontos meghatározására, egy egyszerű segítő módszert dolgozott ki angol nyelven, melynek neve SMART:

Specific - SPECIFIKUS - a célnak egyedinek kell lennie

Measurable - MÉRHETŐ - a célnak mérhetőnek kell lennie

Accurate - PONTOS, PRECÍZ - a célnak világosnak kell lennie

Realistic - REÁLIS - az adott forrásokból megvalósíthatónak kell lennie

Time-bound - IDŐKERETBE FOGLALT - adott a megvalósítás időkerete

- Az egyes tevékenységekhez rendelt célok rendeltetése, mely a hosszú távú projekteknel különösen fontos, a következő:
- a munkamenet mérhetőségének meghatározása a projekt főcéljának elérése érdekében;
- valamilyen kommunikációs mód kialakítása azokkal az emberekkel, akik nem közvetlenül vesznek részt a projekt lebonyolításában;
- a figyelem ráirányítása a projekt eredményeire;

- a projekt szakaszolása – szakaszonként könnyebb menedzselni, az egyes szakaszok végén konkrét eredmény jelentkezik (tárgyasult eredmény);
- az egyes szakaszokért való felelősség megosztása.

Példa Szándék (általános cél): A munkanélküliség csökkentése a településen. Konkrét cél: Komplex foglalkoztatási projekt megvalósítása a településen

Tevékenységek konkrét céljai:

1. cél: 2016 végéig a település tulajdonában lévő épület felújítása, közösségfejlesztő és szolgáltató központ kialakítása.
2. cél: 2017 júniusáig 200 helyi munkanélküli beiskolázása a projektben foglaltak szerint.
3. cél: 2017 végéig 200 helyi munkanélküli különböző szakmákra való átképzése.
4. cél: 2017 végéig a településsel és a helyi vállalkozókkal együttműködve 50 munkanélküli foglalkoztatása, önfoglalkoztatása feltételeinek kialakítása.

A logikai keretmátrix

A Logikai keretmátrix célrendszere

A komplex, jó pályázat megtervezését befolyásolja a számtalan elérhető információ, a megoldandó probléma bonyolultsága, a projekt összes résztvevőjének létszáma és felkészültsége. A projekt tervezésekor a birtokunkban lévő különböző információkat kell mérlegelni. Hogy egyetlen, az eredményt befolyásoló információt ne hagyjunk ki, a tervezéskor logikai keretmátrixot használunk. A logikai keretmátrix behatárolja a projekt szűkebb és tágabb céljait, az elérésükhöz szükséges nélkülözhetetlen tevékenységeket, az objektív és hiteles mutatókat, melyekkel a projekt eredményességét és hatékonyságát lehet elemezni, valamint azt is, hogy a projekt irányultsága a célok elérését szolgálja-e. Az értékelés objektivitása érdekében a logikai keretben az adatok forrásait és a hitelesítésükre szolgáló eszközöket is feltüntetjük. Külön oszlop tartalmazza a megvalósítás feltételeit, a szóba jöhető kockázatokat, főbb veszélyforrásokat. A célok több csoportba oszthatók:

Az általános célt olykor hosszú távú célnak is nevezik

Ennek oka, hogy az általános cél beteljesülése nem várható a projekt futamideje alatt, a pályázó és a támogató is azt várja, hogy a projekt valamilyen általánosabb (azaz összetett és egy projekttel nem megoldható) problémára nyújtson megoldást (ez lesz a támogatási program célja). A pályázatírónak természetesen érdemes azt a kifejezést alkalmazni, amelyet a támogató megad a logikai keretmátrix táblázatában. Ha a támogató a hosszú távú célra kíváncsi, akkor nem érdemes e helyett általános célról írni, és fordítva. Azt azonban érdemes szem előtt tartani, hogy ennél az elvontabb célnál mindig akkor tudunk jó választ adni, ha egy általános, összetett és társadalmilag mélyebben beágyazódottabb probléma megoldását tűzzük ki célul – tudván azt, hogy ennek a problémának, illetve jelenségnek a pozitív változása hosszabb távon, azaz a projekt futamideje után lehetséges. Ez azt is jelenti, hogy igen nehéz mérhető és konkrét eredménymutatókat (indikátorok) hozzárendelni ehhez a célhoz (Logikai mátrix második kitöltendő oszlopa). Erre mégis szükség van, hiszen ezt a hatást is valahogy mérni kell ahhoz, hogy a projekt sikerességét (a támogató számára pedig a támogatásosztó program eredményességét) értékelni lehessen. Ügyelni kell arra is, hogy a feltüntetett általános cél illeszkedjen a szervezet alapító okiratában található szervezeti célokhoz. (Lásd: Összefüggések és célok)

Konkrét vagy rövidtávú célok képezik a Logikai mátrix következő részét

A konkrét célt legkönnyebben úgy tudjuk megragadni, ha magának a projektünknek a célját fogalmazzuk meg. Azaz: Mi az a konkrét probléma, ami ellen projektünk fellép, pontosan mit akarunk elérni a projektünkkel. Ezt azonban nem szabad összekeverni a számszerű, projekt keretében létrejövő egyes eredményekkel, tevékenységekkel vagy várt hatásokkal. Például egy teleprehabilitációs projekt esetében sem az nem szerepelhet konkrét célként, hogy elszállítják az összegyűlt szemetet (mivel ez tevékenység); sem az, hogy minden család kap tíz gyümölcsfát (ez konkrét eredménymutató); sem pedig azt, hogy a bevont családok környezettudatosabbá válnak (ez pedig várt eredmény). Ebben az esetben a konkrét cél (amely elérése a projekt futamidejének végén, de még a támogatási időszakban mérhető) a következő lehet: Komplex (három elemből álló) teleprehabilitációs projekt megvalósítása Idránygeregben

Mocsányos nevű romatelepén. Ahogy az általános célnál ügyelnünk kell arra, hogy az párhuzamban legyen a szervezeti célokkal, úgy a konkrét célokat érdemes összevetni a szervezet alapító okiratában megjelölt tevékenységekkel.

A várt (vagy várható) eredmények azt mutatják meg, hogy a projekt célcsoportjaira milyen kedvező hatást fog gyakorolni projektünk

Itt azokat a hatásokat kell felsorolni, amelyek nagy valószínűséggel be is következnek projektünk eredményeképpen, és mérhető mutatókat tudunk hozzájuk rendelni. Ennek megfelelően nem szabad olyan hatásokat felsorolni, amelyek nem lesznek számonkérhetőek vagy mérhetőek, mivel a támogató nem tudja ezeket elfogadni vagy mi kerülünk bajba, amikor ezek beteljesüléséről kell majd számot adnunk a projektet lezáró szakmai beszámolóban. Furcsa módon sok projekt esetében sokkal több pozitív hatásról lehet beszélni, mint amennyire maga a pályázó gondol. Vannak olyan pozitív hatások, melyek egy másik hatás eredményeképpen működnek. Például – maradva a teleprehabilitációs projektnél – lehetséges hatás, hogy a telepen a közterületek szennyezése megszűnik, sportolásra alkalmas területek alakulnak ki. Elképzelhető azonban, hogy a pályázó azt már nem gondolja végig, maga ez a hatás milyen további hatásokhoz vezet, ami hiba mert a pályázat végiggondolásához ez is hozzá tartozik.



Ennél a résznél kell megemlíteni az úgynevezett multiplikátor hatásokat. Ezek azok hatások, melyek többszörözik, kiterjesztik az általunk megvalósított projekt eredményeit, hatásait. Ha például a projektünk közvetett célcsoportján keresztül elérünk más közösségeket, akik számára tanulságos lehet a projektünk, vagy maguk is hozzákezdenek hasonló projekt megvalósításához, említsük meg ezeket a hatásokat, mivel a pályázat elbírálásánál ezek előnyt jelentenek.

A projekt céljai és a támogatásosztó program céljainak összefüggése

A különböző EU-s programfelhívásokra benyújtott, projektnek meg kell felelnie az adott program fő céljainak, s ezáltal az EU fejlesztési politikájával is összhangban kell lennie.

A pályázati űrlapban erre külön kérdések vonatkoznak:

„A projekt illeszkedése a program célkitűzéseire”

„A projekt illeszkedése a program prioritásaihoz”

Ezeknek a kérdéseknek a megválaszolásakor elő kell vennünk az Útmutatót, mely tartalmazza a program célkitűzéseit és prioritásait (megjegyzendő, hogy sok Phare program esetében e két kategória nem különböztethető meg egyértelműen, ebben az esetben kérjük a lebonyolító szervezet tanácsát), és ezeket a célokat szó szerint célszerű idéznünk, rámutatva arra, hogy projektünk céljai valóban egybevágnak ezekkel a célokkal, s milyen formában.

A logikai mátrix leírása

A logikai keretmátrix a projekt felépítésének és megvalósításának eszköze, amely lehetővé teszi a projekt céljainak és tevékenységeinek szisztematikus és logikus bemutatását.

A logikai mátrixot 4x4 keretnek is nevezzük, mivel négy sorból és négy oszlopból áll. A mátrix a projekt értékelésénél világosan és egyszerűen olvasható (ami megkönnyíti a pályázat értékelőinek munkáját, ezzel azonban a döntésben játszott súlya is jelentősen megnő), azon kívül csökkenti a projekt különböző fázisain dolgozó néhány ember leterheltségét. Felfedi a projekt ellentmondásait és hiányosságait, a hiányzó összefüggéseket, de nem változtatja vagy helyettesíti őket.

A logikai keretmátrix egyszerűsített modellje

Általános cél	Mutatók, melyek segítségével a tágabb célok elérése válik mérhetővé	A hitelesítés eszközei, adatforrások (ahonnan és ahogyan a mutatók összegyűjthetők)	Feltételek - melyek nélkül veszélybe kerülne a tágabb célok megvalósítása
Konkrét cél: A projekt rendeltetése / a projekt célja	Mutatók, melyek alapján a projekt céljának elérése értékelhető	A hitelesítés eszközei, adatforrások (ahonnan és ahogyan a mutatók összegyűjthetők)	Feltételek - melyek nélkül veszélybe kerülne a projekt céljának elérése
Várható eredmények	Mutatók, melyek alapján a kimeneti eredmények elérése ítéltető meg	A hitelesítés eszközei, adatforrások (ahonnan és ahogyan a mutatók összegyűjthetők)	Feltételek - melyek nélkül veszélybe kerülne az eredmények elérése
Tevékenységek	Bemenetek / források (Azok a források, melyek az egyes tevékenységek elvégzéséhez szükségesek)		Feltételek - melyek nélkül veszélyeztetve lenne a tevékenységek lebonyolítása

A logikai keretmátrixon belüli logikai összefüggések

Célszerű csupán tevékenységcsoportokat említeni (de azokat alaposan összegyűjtve), mivel ha minden egyes szükséges részfeladatot felsorolnánk, a Logikai mátrix épp a legfontosabb jellemzőjét veszítené el, azaz hosszú, egy oldalnál bővebb táblázat lenne, ezzel elveszne tömörsége, áttekinthetősége.

Hasonló okból itt is elegendő egyes fontos forrás-kategóriákat felsorolni (Például: nem szükséges a projekt-személyzet bér-szükségleténél minden egyes tagját megemlíteni, elegendő annyit feltüntetni, hogy „Projekt-személyzet bére“.)

Logikai lépések		Objektív, hiteles mutatók	A hitelesség forrásai és eszközei	Feltételek
Általános célok	Minek kell teljesülnie ahhoz, hogy az Általános cél által megoldani kívánt probléma megoldódjék, vagy a helyzet pozitívan változzon.	Mik azok a mutatók, melyek ahhoz szükségesek, hogy a baloldali változást pontosan és számszerűen lehessen mérni?	Hogyan és honnan lesznek összegyűjthetőek a projekt megvalósulásra vonatkozó, egyes cél-típusok elérését alátámasztó adatok? (A cellák bal oldalán lévő cellapárok mutatóihoz rendelve)	Azok a feltételek, kockázatok, melyek az Általános cél elérését megakadályozhatják.***
Konkrét (projekt-)célok	Minek kell teljesülnie ahhoz, hogy az Általános célkitűzéshez közelebb kerüljünk.			Melyek azok a tényezők és feltételek, melyekre a projektnek nincs közvetlen befolyása, és amelyek szükségesek a célkitűzések eléréséhez? Milyen kockázatokat kell figyelembe venni?
Várt eredmények (kimenetek)	Mik azok a várt eredmények, melyek elérésével projektünket sikeresnek tekinthetjük?			Milyen külső tényezőknek és feltételeknek kell teljesülniük az elérni kívánt eredmények tervezett időben történő megvalósításához?
Tevékenységek (bemenetek)	Mik azok a tevékenységek*, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a várt eredményeket elérjük?	Mik azok a szükséges források**,	Ezt a cellát általában üresen hagyják	Melyek a projekt elindításához szükséges előfeltételek?

A logikai mátrixon belül a logikai kapcsolatok két irányba hatnak: A függőleges összefüggés az egyes cél-típusok közt jelentkezik, míg a vízszintes irányú összefüggés azt mutatja meg, mik és hogyan igazolják az egyes célok elérését, s mik szükségesek, és mik kockáztatják azt.

A következő táblázat ezeket az összefüggéseket mutatja be:

	Általános cél	Mutatók	A hitelesítés eszközei	Feltételek, kockázatok
	Konkrét cél	Mutatók	A hitelesítés eszközei	Feltételek, kockázatok
	Várható eredmények	Mutatók	A hitelesítés eszközei	Feltételek, kockázatok
	Tevékenységek	Bemenetek / források		Feltételek, kockázatok

A logikai mátrix használata

A logikai mátrix segít a pályázat kidolgozóinak jól megfogalmazni és szerkezetbe foglalni elképzeléseiket és világosan leírni őket. A legfontosabb erénye az, hogy egy olyan pályázati program esetében, ahol akár több száz pályázatot is el kell olvasnia az értékelőknek, a jól és tömören elkészített logikai keret segítséget nyújt az a projekt céljainak, összefüggéseinek,

tevékenységeinek és konkrétságának gyors megismeréséhez. Ezért sem lehet ma már figyelmen kívül hagyni a logikai keret fontosságát, és sok pályázati író ezért sem mondhatja – ha sikeres pályázatot szeretne írni –, hogy ez túl bonyolult, vagy éppenséggel túl didaktikus eszköz számára. A logikai keret használata azonban korántsem merül ki az értékelők munkájának megkönnyítésében, e jegyzet írói saját tapasztalatuk alapján állítják: Valóban hozzájárul a szakszerű projekt-tervezéshez, hozzásegíti a projekt megalkotóit olyan belső logikai összefüggések, szempontok feltárásához, melyekre a logikai keret nélkül nem lenne lehetőség.

A logikai mátrix lezáró értékelése

A logikai mátrix kész, mihelyst az eszközök és a költségvetés részek is elkészültek.

Utoljára még ellenőrizni kell, hogy:

- függőlegesen érthetőek-e a logikai lépések;
- elérhetőek és megbízhatóak-e a mutatók és a források;
- reálisak-e a feltételezéseink;
- reálisak-e becsléseink, és semmit sem hagytunk figyelmen kívül;
- a kockázatok mértéke elfogadható;
- az eredmény elérésének valószínűsége elég magas;
- figyelembe vettük a fenntarthatóság tényezőit, és ott, ahol erre lehetőség
- nyílt, át lettek alakítva tevékenységekké, eredményekké vagy előrejelzésekké;
- a bevételek fedik-e a költségeket.

Akkor lehet hatékony az ellenőrzés, ha a logikai mátrix kidolgozóitól független személyek végzik.

Példa A logikai mátrix elméletét, annak átláthatósága és egyszerűsége ellenére, számos szakmai anyagban és előadásban olyan bonyolultan magyarázzák el, hogy saját elnevezésének paradoxonjává válik. A szakkifejezések szinte érthetetlenek és magyarázatuk még inkább ködösíti eredeti értelmét. A logikai mátrix feldolgozásának példái gyakran a minisztériumi szinten alkalmazott speciális projektekből lettek átvéve, miközben az olvasók, vagy a képzésben résztvevők nincsenek mindig képben a szakmai körülmények, a hiteles mutatók vagy azok forrásainak meghatározásában, mivel nem dolgoznak az adott szakterületen.

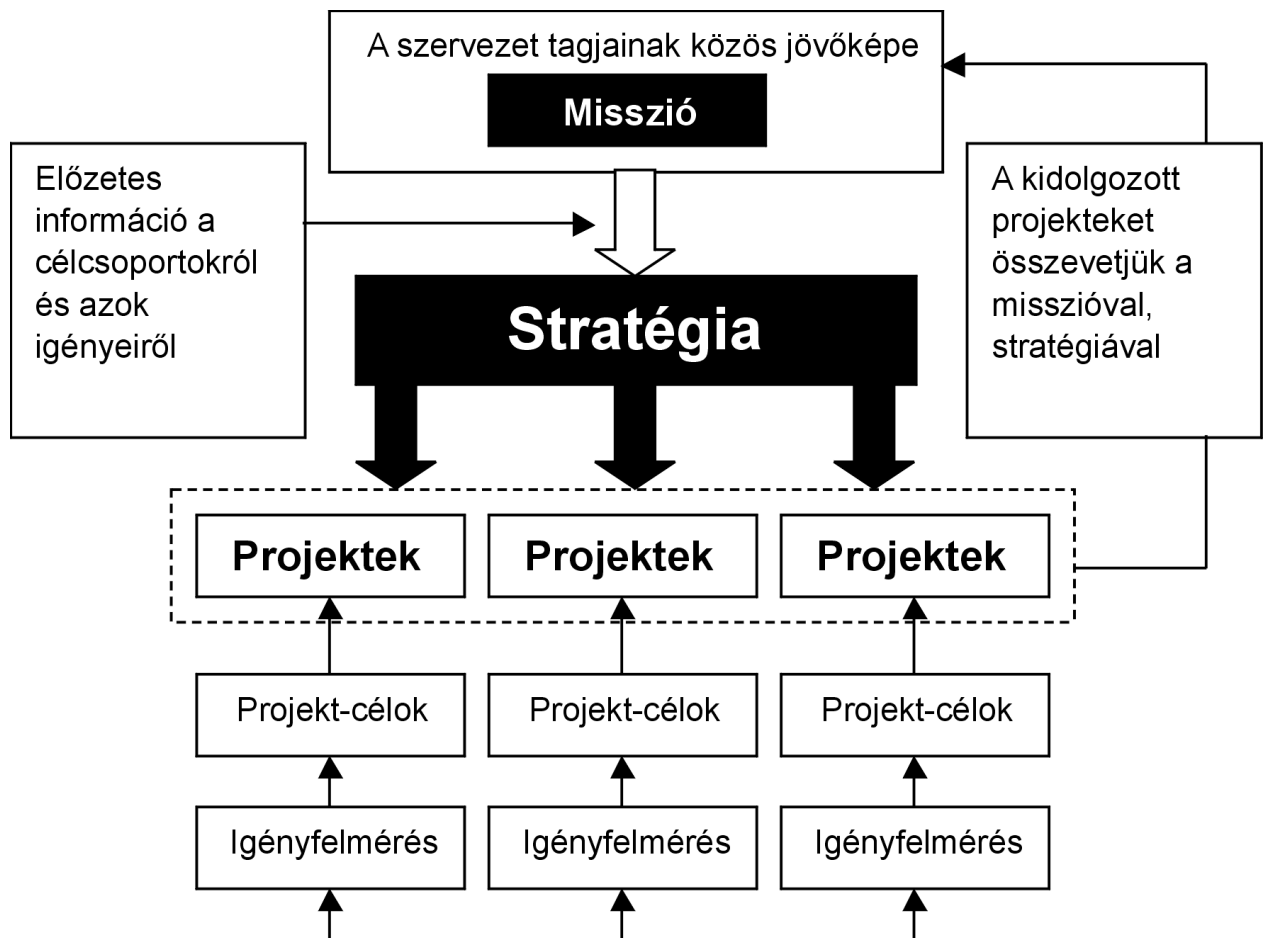
Példa a logikai mátrix célmeghatározására

	1. A Idránygeregbeni kistérségben élő nagycsaládosok, ezen belül is a sokgyerekes családanyák anyagi helyzetének javítása.
↑	2. Nők munkaerőpiaci helyzetének javítása.
↑	1. Szakmunkásvégzettséget adó (OKJ-s) varrónői tanfolyam lebonyolítása Keselyűs községben élő, 20-50 év közötti, többgyerekes anyák részére
↑	2. A projektbe bevontak foglalkoztatási esélyeinek növelését célzó projekt lebonyolítása
↑	1. A résztvevők szakmát szereznek
	2. A résztvevők elhelyezkedési esélye javul
	3. A résztvevők képessé válnak a családjukban szükséges varrómunkák elvégzésére
↑	4. A térségben a nők munkaerőpiaci és egzisztenciális helyzete javul
↑	1. Résztvevők kiválasztása (hirdetés, interjúk, kiválasztás)
	2. Tanfolyam feltételeinek biztosítása (műhely-bérlés; eszközbeszerzés; oktatók kiválasztása; szerződéskötések)
	3. Tanfolyam megszervezése (időpontok meghatározása - figyelemmel a tömegközlekedésre; a résztvevők mentori segítése szociális munkás bevonásával)
	4. Vizsgáztatás, elhelyezkedés támogatása (oklevél kiadása; kapcsolatfelvétel és tartás munkaadókkal)

A projekt céljainak meghatározása a szervezet misszióját figyelembe véve

Az egyesületek és szervezetek meghatározzák elképzeléseiket, küldetésüket, céljaikat, tevékenységük tárgyát, vannak irányelveik, bizonyos dolgokat értéként kezelnek. A fogalmak tartalma, melyek között hierarchikus elrendezés áll fenn, adja az adott szervezet stratégiai céljait, szándékát. Sok szervezet számára gondot jelent a szervezeti misszió és stratégia megkülönböztetése. A missziót a szervezet küldetésének is szokták nevezni. Ez a tagok (alapítók) közös pozitív jövőképét tartalmazza, mely elérésért hozták létre közösen a szervezetet, hajtják végre ennek keretében tevékenységeket. A stratégia megmutatja, hogyan szeretnék elérni ezt a közös célt, milyen területen fognak projekteket végrehajtani.

A szervezeti misszió, stratégia és a projektek céljainak összefüggését a következő ábra mutatja be:



A projekt céljainak felállításakor a következő alapelvek betartását javasoljuk:

- összhangban kell állniuk a szervezet céljaival (misszió és stratégia);
- mérhetőnek kell lenniük a következő vonatkozásokban:
- mennyiség, minőség, idő, költségek, eredmény vagy tárgyasult termék
- megvalósíthatóknak kell lenniük;
- világosan és logikusan meghatározottak;
- belső összetartás jellemzi őket, konzisztensek, egymásra hatnak, kiegészítik egymást;
- bírniuk kell a menedzsment, a támogató és a megrendelő (a projekt célcsoportjai) egyetértését.

Segítő kérdések a célok megfogalmazásához:

MI kíván változtatást? - például: viselkedésben elvárt változás

MILYEN változtatás szükséges? - a várható változások mértéke

HOL érvényesül a változás? - a terület (akár képletesen), ahol a változás megfigyelhető lesz

MIKOR érvényesül a változás? - a várható változások mikor lesznek tapasztalhatók

KIRE vonatkozik a változás? - célcsoportok és egyének, akiket a változás érint, vagy megcélóz

Feladatok ütemezése

A feladat konkrét tevékenységet/műveletet jelent, mely az adott cél eléréséhez szükséges. A feladatok meghatározása és ütemezése a projekt sikeres megvalósításának alapja. Az egyes feladatok alapján kerülnek megtervezésre a projekt megvalósításához szükséges kiadások. A feladatok, ütemezésük és a szükséges kiadások ismerete lehetővé teszi a projekt jó költségvetésének elkészítését. A konkrét feladatok megoldásával elérjük a célok teljesítését, a célok összességének elérésével kiteljesedik a projekt tartalma. A projekt feladatainak időben történő és színvonalas megvalósítása a projektmenedzser felelőssége. A feladat megvalósítását folyamatosan figyelemmel kísérik, monitorozzák és értékelik. Az egyes feladatokat akciótervbe kell foglalni, hozzárendelni a költségeket, a végrehajtásukhoz szükséges időkeretet és megjelölni a megvalósításukért felelős munkatársakat.

A GANTT-mátrix

A projekt-tervezés megkönnyítésére ma már számítógépes programokat is segítségül hívhatunk. Ilyen – többek közt – az MS Project nevű. Ez a program nagymértékben megkönnyíti számunkra a projekt egyes feladatainak és a hozzájuk rendelt időkereteknek közös és összefüggő táblázatban történő bemutatását. A program azonban semmit nem „talál ki” helyettünk – az alapul szolgáló információkat magunknak kell megadnunk.

A következőkben bemutatjuk azokat a lépéseket, melyek egy ilyen – valóban hasznos – mátrix elkészítéséhez vezetnek. (Az általunk javasolt módszerhez nem feltétlen szükséges speciális számítógépes program, a végeredményt egy táblázatkezelői programmal is megjeleníthetjük.)

A GANTT-mátrix egy olyan projekt-tervezési eszköz, mely segítségével bemutathatjuk és elemezhetjük a projekt egyes feladatainak időszükségletét, a feladatot egymáshoz kapcsolódását és megtervezhetjük a projekt teljes időtartamát. Mielőtt a mátrix összeállításához látnánk, össze kell gyűjtenünk annak alapját képező feladatokat és a megvalósításukhoz szükséges időtartamokat. A feladatok összegyűjtésénél a következőkre ügyeljünk:

- minden feladatnak kell, hogy legyen kezdési és befejezési időpontja, elvégzéséhez szükséges időtartam;
- ne arra koncentráljunk, hogy mi maga az feladat végrehajtásának módja, hanem a projekt céljának elérését szolgáló feladatra, miért hajtjuk végre az adott feladatot (nem „áruházi szóróanyagok olvasása”, hanem „információgyűjtés az árákról”);
- tömör, világos meghatározásokat használjunk (nem kell körülírni a cselekvést);
- az időtartamok meghatározásánál soha ne az adott feladatot leggyorsabban elvégzők „normáját” vegyük alapul, hanem azt, amellyel mindenki (akinek ez lesz a feladata) normális körülmények közt el tudja azt végezni;
- vegyük számba mindig az adott feladat betanulásához szükséges időtartamot is;
- számoljunk a tervezési feladatokkal, az ahhoz szükséges időkeretekkel;
- számoljunk a nem feltétlen a projekt konkrét végrehajtásával járó, hanem adminisztratív feladatokkal is. Arra azonban ügyeljünk, hogy a tervezési és adminisztrációs feladatok jóval kisebb arányt tegyenek ki a teljes feladatlistában, mint a többi, valódi végrehajtással kapcsolatos teendő;

- használjunk mindeden feladatnál ugyanolyan időegységeket (a projekt hossza mutatja meg, mi legyen ezt – nap, hét, hónap –, a cél az, hogy a mátrix ráférjen egy A4-es lapra);
- tervezzünk úgynevezett mérföldköveket is. Ezek a projekt fontosabb időpontjai, lehetőséget adnak arra, hogy menet közben áttekintsünk projektünk helyzetét, jelentést adjunk a megbízónak, támogatónak. Ilyen mérföldkövek lehetnek eleve meghatározott beszámolási időpontok, vagy a projekt tartalmából adódó események: Épületátadás, megnyitó ünnepség, terv elfogadása stb. A mérföldkövek számát a projekt hossza mutatja meg, a minimális szám a kettő (egy időközi és egy záró). Ha összegyűjtöttük a feladatokat, hozzáláthatunk egy feladat-lebontási táblázat elkészítéséhez. Ennek célja, hogy az egyes feladatokhoz segítsen hozzárendelni a felelősöket, időtartamokat, szükséges forrásokat.

Példa

Feladat sorszáma	Feladat megnevezése	Becsült időtartam	A felelős személy	Szükséges eszközök	Költségvetési összeg
1	Résztvevők kiválasztása	5 nap	Projekt-felelős	Média, jelentkezési lap, helyiség	200 Euró
2	Szakkörvezető kiválasztása	10 nap	Projekt-asszisztens	Média, pályázati űrlap	150 Euró
3	Helyszín biztosítása	5 nap	Projekt-asszisztens	Bérelti szerződés	300 Euró
4	Eszközök beszerzése	20 nap	Projekt-felelős	Tender-dosszié	2 250 Euró
5	Szakkör megnyitása (mérőldkö)	1 nap	Projekt-igazgató	Meghívók, üdítő, szendvics, média	300 Euró
...	...	...	...	...	...

Ennek a táblázatnak az elkészítése egyáltalán nem öncélú papírgyártás, hiszen ha ezzel elkészültünk, máris kész van – Phare pályázat esetében – a pályázati űrlap által kért projekt-stáb meghatározása és a költségvetésünk alapja is. Annyi csupán a feladatunk ezekkel, hogy a pályázati űrlap által kért formátumba kell átírnunk az adatokat.

A következő lépés már a GANTT-mátrix elkészítése. Ehhez a fenti feladatokat fogjuk felhasználni, úgy, hogy minden sor eztán is egy-egy sornak felel meg, de az oszlopok megváltoznak: Minden oszlop egy időegységnek felel meg.

GANTT-mátrix

	1. Hónap (Január)																															2. Hónap (Február)																		
Feladatok	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15				
1. Tervezés																																																		
1.1 Felmérés																																																		
1.2 Elemzés																																																		
1.3 Javaslatok																																																		
1.4 Tanulmány átadása																																																		
2. Előkészítés																																																		
2.1 Résztevők kiválasztása																																																		
2.2 Sz. vezető kiválasztása																																																		
2.3 Helyiség bérlete																																																		
2.4 Eszközök beszerzése																																																		
2.5 Megnyitó																																																		

: Mérföldkö

(Előfordulnak olyan bonyolult és kiterjedt projektek, melyeknél nem megvalósítható, hogy egy A4-es lapra ráférjen minden fontosabb feladat. Ilyenkor van lehetőségünk kiegészítő lapok betoldására úgy, hogy a fő lapon a feladatcsoport gyűjtőkategóriája szerepel a hozzá tartozó időkerettel és megjegyezzük, melyik kiegészítő lapon bontottuk tovább az adott feladatcsoportot.) A mérföldkövek beiktatásáról itt se feledkezzünk meg. A mérföldkövetek eltérő színű szimbólumokkal jelezhetjük.

A mátrix elkészítésével ismét a pályázati űrlap egy fontos részén vagyunk túl:

Az Akció- vagy Ütemterv ennek a táblázatnak felel meg azzal a különbséggel, hogy annak tartalmaznia kell az egyes feladatok elvégzésért felelős partner (tehát nem személy!) megjelölését. Ezt azonban a korábbi, feladatlebontrási táblázatban már összegyűjtöttük, tehát csak annyit kell tennünk, hogy a GANTT-mátrix feladatait, időtartamukat kiegészítjük a felelősök nevével. Sok pályázó szervezet elköveti azt a hibát, hogy konkrét hónapokat (február, augusztus) ír be a pályázati űrlap ütemtervébe. Ez azért hiba, mert a pályázati rendszer hibái miatt, sajnos nem lehet tudni, mikor lesznek a támogatási szerződések aláírva, azaz pontosan mikor lehet a projektek megvalósításához hozzálátni. Így csak arra van lehetőség, hogy a hónapok sorszámát (első, második stb.) jelöljük.

Források

A források alatt értendő mindaz, amire szükségünk lehet a projektcél eléréséhez.

A források fajtáinak csoportosítása:

- humán erőforrás;
- tárgyi eszközök;
- pénzügyi erőforrás;
- a technológia mint forrás;
- információs források;
- saját források.

Minden felhasznált forrásnak meg kell felelnie:

- projekt tényleges igényeinek;
- elsősorban a helyi forrásokat vegyük igénybe;
- legyenek alacsony költségen elérhetők;
- technológiailag megfelelőek;
- ökológiai szempontból nem károsak.

A források fajtái

Humán erőforrások – az emberek összessége, akik valamilyen módon részt vesznek a projekt előkészítésében, irányításában és megvalósításában.

Ebbe a kategóriába tartoznak a pályázatot összeállító és lebonyolító szervezet munkatársai, a település lakossága, akiket a projekt végeredménye szolgálni fog, a külsős alkalmazottak, technikai szakértők, oktatók stb.

A humán erőforrások megtervezésekor nemcsak a projektfeladatok megvalósításához szükséges létszámot, hanem az emberek adottságait – személyes hozzáállás és gyakorlat – vesszük figyelembe.

A projektfeladatok eredményes megvalósítása érdekében biztosítani kell az elengedhetetlen továbbképzéseket, és meg kell találni a rendszeres tájékoztatás módját a projekt állásáról.

Sok projekt esetében a megvalósító szervezet nem rendelkezik a megvalósításhoz szükséges szakértői háttérrel. Ezt a szakértőséget természetesen kívülről is lehet pótolni, de sokszor célszerűbb ezt belső fejlesztéssel megoldani. Ennek oka egyrészt a költséghatékonyság, másrészt az a szempont, hogy az így megszerzett tudás tulajdonképpen a szervezetet gyarapítja, mivel a fejlesztésben részt vett személy személyében ez a tudás a későbbiekben is rendelkezésre áll majd.

Ajánlatos tehát egy ambiciózus, fejlődni kívánó szervezet számára külön humán erőforrás fejlesztési stratégiát is kidolgozni, mely meghatározza, hogy a szervezet tagjainak, munkatársainak milyen kompetenciákra, készségekre kell szert tenniük és milyen formában. Ennek kidolgozása közvetve

az adott pályázat elbírálási esélyeit is képes növelni, ugyanis a pályázati űrlap tartalmaz a szervezet projekt általi fejlődésére vonatkozó kérdést is.

Tárgyi eszközök – azon tárgyi és technikai eszközök, amelyek segítik a cél elérését (például a diákok füzetek, számítástechnikai eszközök, épületfa stb.). A tárgyi eszközök tervezésekor célszerű egy minimum és maximum igénylistát elkészíteni, ugyanis elképzelhető, hogy a pályázati költségvetésbe nem fog beleférni minden elképzelt tárgyi beszerzés, s ilyen esetben előfordulhat (mint ahogy több pályázat esetében ez elő is fordult), hogy épp a projekt megvalósításához legszükségesebb beszerzések maradnak ki a végső költségvetésből.

Pénzügyi erőforrások – a pénz, melyet a projekt lebonyolításakor igénybe vehetünk. Ide tartoznak saját költségvetési eszközeink, az adományok, hitelek, és támogatások. A Phare pályázatok esetében nem lehet elégszer hangsúlyozni azt, hogy a pályázó szervezetek törekedjenek más forrású saját bevételek szerzésére, mivel nemcsak a kötelező (és ma már szinte kizárólag készpénzben teljesíthető) önrész terheli majd őket, hanem az eljárásrend problémáiból adódó előfinanszírozások is komoly forrást igényelnek.

A projekt költségvetésének elkészítése – a költségvetés szerkezete

A költségvetés a projekt pénzügyi szükségleteinek terve, a projekt teljes költségeinek fedezete. Üzemanyag, mely a célba éréshez szükséges. A költségvetés megállapítja a projekt teljes költségét, és meghatározza a projekt egyes szakaszaiban a pénzügyi felhasználást. Jó és kiegyensúlyozott költségvetést csak az után lehet készíteni, miután a pályázatot részletesen kidolgoztuk.

Ez a tény megkívánja, hogy a költségvetés összeállítói megértsék a támogató szabályait és előírásait.

A költségvetést azoknak kell összeállítaniuk, akik pontosan értik mit és hogyan szeretnék a pályázattal elérni. Hiszen a költségvetés erre való. Ezért nagyon fontos meghatározni: ki vagy mi, mit, mikor, hol, milyen eszközzel szeretne elérni. Ezt a munkát minden projektfeladatra külön-külön el kell végezni. A költségvetés összeállításakor hangsúlyt kell fektetni a szükséges pénzeszközök felhasználást segítő ütemezésére.

A költségvetések készülhetnek megszokott formában (sor, tétel), vagy a támogató által kibocsátott nyomtatványokon. A költségvetés készítésekor gondosan és részletesen be kell tartani a támogató utasításait.

A költségvetés készítésének alapvető lépései

Az EU-s pályázatok költségvetésétől sok szervezet idegenkedik, mivel azt bonyolultnak, átláthatatlannak tartják, sokszor pedig a kötelezően használandó Excel program riasztja a pályázókat.

Tapasztalatunk szerint annak van oka idegenkedni a költségvetési táblázattól, és az fog hiányos, vagy hibás költségvetést készíteni, aki egyből az előre megadott Excel-táblázat kitöltésének lát – anélkül, hogy előre és rendszerszerűen

összegyűjtené a költségvetés alapjául szolgáló adatokat.

Csakúgy, mint a pályázati űrlap kitöltésénél, senkinek nem ajánljuk, hogy egyből az adatlap kitöltésével kezdje a költségvetés készítést, mert nagy valószínűséggel komoly logikai hibákat vét, kifelejt fontos adatokat, s ezzel saját pályázatának sikerességét kockáztatja.

Korábban, a GANTT-mátrixhoz szükséges feladatlebontrási táblázatnál már összegyűjtöttük az egyes feladatokhoz rendelt kiadásokat, most jól alkalmazhatjuk ezeket. Arra azonban ügyelnünk kell, hogy nem kizárólag ezek a költségek merülnek fel, hiszen ezek az egyes feladatok elvégzéséhez rendelt kiadások, nem tartalmazzák ezért az általános jellegű (például rezszi) költségeket.

Erőforrás	Rendelke- zésre áll-e	Költségvetési tétel-e	Hiányának súlya (projektre való hatása)	Tervezett forrás	Egység	Egységszám	Egységár EURO
Személyi							
Anyagi							

Az Erőforrás-lista

Az Erőforrás lista elkészítését azért javasoljuk, mert ez segít csoportosítva összegyűjteni a szükséges – nem csak anyagi jellegű – erőforrásokat, valamint ezek egységes megítélését, értékelését is lehetővé teszi.

Amint a táblázatban látható, a két kategória (Humán és Anyagi) a hagyományos csoportosítást követi. (Megjegyzendő, hogy ez sem egyértelmű azoknak, akik a magyar pénzügyi-számviteli szabályokhoz ragaszkodnak, mert gondot jelenthet az egyes szakértői tevékenységek, melyek elvégzéséért vállalkozói alapon, számla ellenében fizetünk, személyi kiadásokhoz rendelése. Ezt pedig

ebben az esetben tudomásul kell venni, hiszen a végső költségvetésben is általában a személyi kiadások közé kell ezeket sorolni.)

Az oszlopok értelme

1. Erőforrások

Ezekbe a cellákba sorolunk fel minden szóba jöhető kiadást. Haladhatunk úgy is, hogy a korábban elkészített feladat-lebontást vesszük alapul, az egyes feladatokhoz rendelt kiadásokat egészítjük aztán ki az általános kiadásokkal és azokkal a költségekkel, melyek nem kötődnek konkrét feladathoz (például illetékek). Amire mindenképp oda kell figyelnünk az az, hogy egyetlen, a projekt megvalósításához kulcsfontosságú költség se maradjon ki a listából, mert amennyiben ezzel a költségvetéssel kell majd megvalósítanunk a projektet (márpedig az magyarországi EU-s támogatói gyakorlat szerint vagy a pályázattal benyújtott költségvetést fogadják el, vagy el sem fogadják a pályázatot), úgy vagy lehetetlen megváltoztatnunk a költségvetést, vagy sok hatalmas adminisztratív terhet jelentő módosítással.

2. Rendelkezésre áll-e

Azaz rendelkezésünkre áll-e már esetleg ez az erőforrás, vagy annak költsége. Felvetődhet a kérdés, hogy ami már rendelkezésünkre áll, azt miért szerepeltessük a költségvetés tervezését szolgáló listában. Erre az a válasz, hogy mi a projekt költségvetését kell, hogy elkészítsük és nem csak a támogatásról szólót. Szinte minden Előcsatlakozási alap elvárja saját rész támogatáshoz való rendelkezését. Sok pályázó komoly bajban van, amikor azt kell „kitalálnia”, hogy fogja biztosítani ezt az önerőt, pedig a megoldás sokszor egészen kézenfekvő: Van olyan erőforrása, mely szükséges a projekthez, és elszámolható lesz a projektben. Ehhez azonban el kell készíteni az egész projekt erőforrás listáját, hogy ezek az erőforrások is láthatóak legyenek.

3. Költségvetési tétel-e

Ennek a kérdésnek az a jelentősége, hogy sok Phare pályázati kiírás kizár bizonyos költségneveket (például épületvásárlás, -felújítás), azonban ezek nagyon szükségesek a projekt megvalósításához. A legtöbb pályázó, amikor ezzel szembesül, rögtön eláll pályázati szándékától, holott lehetséges, hogy erre a részre találhatna más forrást (például helyi önkormányzatnak megéri, hogy felújítson egy ingatlant, melyben számára is fontos tevékenység zajlik majd, de nem általa finanszírozva).

4. Hiányának projektre való súlya

Ebbe az oszlopba számokat kell írni, attól függően, mennyire veszélyeztetné az adott erőforrás hiánya a projekt megvalósulását (1-egyáltalán nem 5-teljes mértékben). Erre azért van szükség, mert sok pályázatíró hajlamos arra, hogy bizonyos, a projekt megvalósítása szempontjából kevésbé fontos kiadásokat inkább betegyenek a költségvetésbe, mint a létfontosságúakat. Ha pedig a költségvetési korlát miatt nem férne be a pályázati költségvetésbe minden felsorolt kiadás, lehetséges, hogy épp ezek a fontos kiadások maradnak ki. Amikor tehát az fordul elő, hogy a költségvetési határ miatt le kell mondanunk valamiről, látható lesz, melyek azok a tételek, melyek hiánya még nem okoz előre látható kudarcot projektünkben.

5. Tervezett forrás

A költségvetés szempontjából fontos, hogy lássuk, hogy az egyes költségeket mely forrásból tudjuk fedezni (pályázati forrás, saját erő, partner). Értelmszerűen, ebben az oszlopban egyetlen cella sem maradhat üresen.

6. Egység

Az EU-s pályázati költségvetések alapkategóriája az egység. Minden egyes kiadásnál meg kell tudnunk határozni, mi a beszerzéskor alkalmazott egység. Ez azt a célt szolgálja, hogy a pénzügyi beszámolóban tetten érhető legyen, a támogatott szervezet valóban akkora mértékben szerzett be szolgáltatásokat, árukat, mint tervezte. További funkciója még az egység alapú számításnak, hogy igazolja, a beszerezni kívánt szolgáltatás vagy áru a piacon elfogadott áron lett-e beépítve a költségvetésbe. Végül az egység alkalmazása mellett szól az is, hogy a Támogató meggyőződhesse, a pályázó beszerezte a szükséges árajánlatokat, költségvetése reális alapokon nyugszik. Sok esetben problémát jelent az egység kategóriájának meghatározása. A tanácsunk ezzel kapcsolatban az, hogy azt az egység-meghatározást vegyék alapul, amit majd a beszállító is alkalmaz, számláján feltüntet (darab, kg, méter, tréneri nap stb.). Nem számlás kifizetésnél pedig azt az egységet, amit majd mi tudunk alkalmazni a pénzügyi elszámolás elkészítésekor (béreknél: embernap, hónap stb.).

7. Egységszám

Ez az oszlop mutatja meg, hány egységet kívánunk igénybe venni az adott sorban szereplő tételből.

8. Egységár

Ide az egyes egységárakat írjuk be. A tervezéskor még használhatunk forintot, de ne feledjük, hogy a pályázatok többségét Európában kell majd megadnunk. Nagyon fontos lesz a költségvetési táblázat kitöltésekor, hogy egy sorban csak azonos egységárú tételek szerepeljenek, mivel nem lenne lehetséges az elétérő egységárú tételek megkülönböztetése egymástól. Tehát ha kétféle tréneri napdíjat alkalmazunk, akkor két ilyen tartalmú sornak kell a költségvetésben (s ebben a listában is) szerepelnie (Tréner 1., Tréner 2.).

Költségvetési kiadás-típusok

Közvetlen költségek

- Nélkülözhetetlenek a projekt megvalósíthatóságának szempontjából és szerződésbe vannak foglalva.
- A lebonyolítás ideje alatt kerülnek kiadásra, tényleges kiadásoknak minősülnek, melyeket a könyvelés nyilvántart.
- Ellenőrizhetőek, eredeti dokumentumokkal bizonyíthatók.

A közvetett költségek

A támogató szervezetek az összköltségvetés 5-10%-át (Phare-nál 7%) fogadják el mint közvetett költségeket (rezsiköltség), amennyiben ezeket nem tartalmazzák a költségvetés egyes tételei. Ezek a tételek az adminisztráció rezsiköltségeinek fedezetét szolgálják.

A költségek szerkezete

A projekt költségeinek csoportosítása:

- személyi kiadások;
- a projekt megvalósításában résztvevő személyek utazási költségei, költségtérítései;
- alvállalkozókkal, beszállítókkal kötött szerződések;
- technikai felszerelések és berendezési tárgyak beszerzése;
- igénybevett szolgáltatások költségei;
- további nem beruházás jellegű költségek;
- közvetett (adminisztratív) költségek;
- tartalék.

Személyi kiadások

A személyi kiadások bizonyos projektek esetén a teljes költségvetés 50-55%-át, kivételes esetben 70%-át tehetik ki. Ez a tétel tartalmazza a projekt lebonyolításában résztvevő munkatársak fizetését, bérét, jutalmait, melyeket a projektben elfoglalt funkciójuk, valamint időráfordításuk alapján állapítanak meg. A tétel magába foglalja a járulékokat is.

(Célszerű a bérjellegű és megbízási szerződéses kifizetéseknél a nettó bért és a közterheket külön sorban feltüntetni. A számlás kifizetéseknél természetesen ez nem szükséges. Több szervezet kérdezi azt, hogy – főként az egy évnél hosszabb projekteknél – hogy lehet járulékokat meghatározni, mivel azok mindig változnak. Erre nincs jó válasz, annyit lehet tanácsolni, hogy mindig a jelenlegi viszonyokat kell alapul venni, s ha nagyarányú – a sort 10%-nál nagyobb mértékben érintő – változás következne be, kezdeményezni kell a költségvetés módosítását.) Egységként embernapot, hetet, vagy hónapot alkalmazunk. A fizetések és bérek szintje a *helyi* munkaerőpiacon jelentkező és magában a szervezetben meglévő bérek szintjéhez igazodik. Az egyes munkatársak bérének megállapításakor a projektre fordított idő tényezőin kívül figyelembe kell venni gyakorlatukat, valamint a projekttel kapcsolatos felelősségüket is.

A menedzser – az egész projektért, annak lebonyolításáért és értékeléséért felelős.

- A menedzser asszisztense – amennyiben a projekt irányítása összetett feladat, elsősorban az adminisztratív feladatok ellátásával segíti a menedzsert.

Terepasszisztens – a területileg szerteágazó projektek esetén a menedzser munkáját terepasszisztens segítheti azon feladatok megoldásában, melyek terephez kötődnek és nem igénylik a menedzser személyes jelenlétét.

Trénerek, lektorok, oktatók, különböző részfeladatok gondozói – általában részfoglalkoztatásban, vagy számlával vannak alkalmazva.

Technikai személyzet – adatbázis feldolgozói, az akciók technikai feltételeinek biztosítói stb.

Adminisztrációs munkatárs – a projekt adminisztrációs feladatait intézi.

Könyvelő – számlázás, könyvelés stb.

A több éven át tartó, bonyolult projektek megvalósítása esetén pénzügyi menedzser bevonását is tervezhetjük.

Sok pályázó gondolkodik úgy, hogy minél szerényebb személyi kiadásokat tervez, annál nagyobb lesz a pályázat sikeres elbírálásának esélye. Ez nagyon veszélyes gyakorlat, mivel egy EU által finanszírozott projekt lebonyolítása ma Magyarországon olyan adminisztratív terhet ró a szervezetre, amit nem lehet ingyen vagy jelképes összegért felelősséggel elvállalni úgy, hogy az elvégzett munka minősége is kifogástalan legyen. Ezért azt javasoljuk, hogy lehetőleg a szakmailag legjobban felkészült szakembereket vonjuk be a munkába, s számukra is elfogadható bérezést biztosítsunk. Erre az EU-s források lehetőséget adnak, mivel a lebonyolítók, Támogató is tisztában vannak a bérezés és minőségi munka összefüggésével.

Rezsiköltségek

Rezsiköltségek alatt értendők a pályázó szervezet olyan jellegű kiadásai, melyek lehetővé teszik a projekt megvalósítását. Javasolt mértékük az összköltségvetés maximum 10%-a (de ezt a Phare pályázatok 7%-ban limitálják). Ide tartoznak az irodaszerek, fénymásolók karbantartásának költségei, telekommunikációs költségek, a projekt megvalósításához, a tevékenységek lebonyolításához szükséges helyiségek bérleti díjai, a szervezet üzemeltetési költségei (bérleti díj, energia-költségek stb.), illetve a projekttel összefüggő egyéb közvetlen költségek (például iratok és közjegyzői díjak, illetékek). Amennyiben indokolt módon túllépi projektünk a megengedett 7%-os arányt a rezsiköltségek közül tegyünk a költségvetés egy külön sorába például illetéket vagy más nagyobb tételt lenyomva így a teljes rezsiköltséget a megadott határ alá. Fontos, hogy a költségek tényleges költségek legyenek, a költségvetés fejezetei közötti átcsoportosítás maximum 10%-ig engedélyezett, e fölé csak írásban benyújtott kérés jóváhagyása után léphet. A költségvetés megváltoztatását nem kedvelik a támogató szervezetek, mivel jelzik a költségvetés készítésének következtelenségét (szakmaiatlanságát), vagy a kockázati tényezők alábecsülését (ármozgás, hozzájárulások stb.). De ennél fontosabb ok talán az a pluszmunka, amit ezek a módosítások számukra jelentenek.

Útiköltségek, útiköltség térítések

Ebbe a tételbe tartoznak a lebonyolításban résztvevő munkatársak közlekedési kiadásai, szállásköltségei, napidíjai stb.

Alvállalkozókkal szembeni szerződéses kötelezettségek

- Az európai projektek többségénél maximum az összköltségvetés 30%-át tehetik ki.
- Az alvállalkozói szerződési kötelezettségek közé soroljuk általában:
 - fordítói és tolmács költségek;
 - elemző tanulmányok elkészítése (pénzügyi és hatásvizsgálatok);
 - kutatómunka és tanulmányok elkészítése;
 - megvalósíthatósági tanulmányok;

- az anyagok, tankönyvek, kézikönyvek, kiadványok nyomdaköltségei;
- részvizsgálatok megvalósításának költségei (például igényfelmérések).

Technikai felszerelések és berendezések költségei

A költségvetés tervezésekor ajánlott a támogató szervezet feltételeinek részletes és alapos áttanulmányozása (Pályázati Útmutató), köztük a technikai felszerelések és berendezések vásárlására vonatkozóké is. Ez a megjegyzés különösen a rövid távú projektek esetében fontos, melyek olyan eszköz megvásárlását is tervezik, amely leírhatósági ideje hosszabb mint a projekt tartama. A rövid lejáratú projektek (egy éven belüli) esetén a szükséges technikai felszerelés és berendezés kölcsönzése javasolt inkább. A hosszabb lejáratú projektek esetén javasolt a technikai felszerelés megvásárlása. Egyes támogatók a technikai felszerelések megvásárlásához csak abban az esetben járulnak hozzá, ha indokoltak és a projekteredmény végleges hasznélvezői hosszú távon használni tudják azokat (tehát a projekt befejezése utáni használatukat is indokolni kell). A beszerzések esetében nem lehet elég körültekintőnek lenni az erre vonatkozó szabályok tekintetében. Az Előcsatlakozási Alapok (Phare, ISPA, Sapard) beszerzéseit az ún. PRAG szabályozza,. Ami a Phare-os gyakorlatot illeti: Csak EU-tagállamban, vagy csatlakozó országban készült termékeket lehet vásárolni. Ezt bizonyos összeghatár felett úgynevezett Származási igazolvánnyal is igazolni kell. Ami ebből következik tehát az, hogy csak olyan termék megvásárlását tervezzük, amelyből létezik és megvásárolható ilyen gyártású. Továbbá: Tervezzük be a kiadások közé ennek az igazolásnak a költségét is. Bizonyos összeghatár felett úgynevezett tendereljárás lebonyolítására kötelezik a támogatott szervezeteket, amely eljárás egyrészt nagyon időigényes (ezért az adott eszköz beszerzése hónapokkal késleltetheti a projekt végrehajtását), másrészt nagyon bürokratikus, ezért – általában – külön szakértői háttérrel igényel.

Szolgáltatások költségei

A képzés résztvevőinek szállásköltségét, a tolmácsberendezés biztosításának költségét stb. Ezeknek a kiadásoknak közvetlenül össze kell függniük a projekt megvalósításával. Abban az esetben indokoltak, ha a pályázó szervezetnek nem áll módjában saját kapacitása terhére biztosítani a szükséges szolgáltatásokat. A tendereljárás szolgáltatások esetében is kötelező!

További nem beruházás jellegű kiadások

Minden további, nem beruházás jellegű kiadásnak részletesnek és kellően indokoltnak kell lennie. A különböző projektek nem beruházási jellegű kiadásai különbözőek és a projekt konkrét megvalósításából erednek.

A szerződés elvárásaiból eredő közvetlen költségek

A támogató szervezet a szerződési feltételek között a megvalósító szervezetet kötelezi arra, hogyan kell tájékoztatást adni a projektről, milyen szempontok alapján kell értékelni a projektet, független pénzügyi átvilágítást kér, valamint a projekt megvalósítása érdekében vásárolt és hasznosított vagyont biztosítását. Egyes támogatók lehetővé teszik a pénzügyi szolgáltatások költségeinek elfogadását (banki tranzakciók költségei, pénzügyi garanciák).

Tartalék

A hosszú lejáratú projektek esetében a költségvetés készítésekor mérlegelni kell a tartalék beépítését, amely nem haladhatja meg a teljes költségvetés 5%-át. Felhasználhatóságát a szerződési feltételek szabályozzák, váratlan események alkalmával (mint például árfolyamváltozás, árváltozás, nem tervezett tevékenységek, melyek a projekt lebonyolításakor jelentkeztek), lehet felhasználni ezeket.

Fontos megjegyzés: A tartalék összegét csak a Támogató előzetes írásbeli hozzájárulásával lehet felhasználni, tehát nem alkalmazható azonnali vésztartalékként, sürgősségi helyzetben.

Bevételek – a projekt megvalósításának pénzforrásai

Pénzügyi források, melyek lehetővé teszik a projekt megvalósítását

- saját források;
- egyéb források.

Saját források

A saját források közé soroljuk mindazt, amivel a pályázó már rendelkezik. Amennyiben a saját pénzeszköz nem elegendő a várható kiadások fedezésére, szükségessé válik mérlegelni más források bevonását. A saját eszközök megléte nélkülözhetetlen. Az egyéb források többsége közös finanszírozást feltételez. Ennek megvalósulása történhet közvetlen pénzügyi hozzájárulással, vagy közvetve, munkaerővel, telekkel, felszereléssel.

Hazai egyéb források

- A projekt partnereinek forrásai / eszközei – a partnerek hozzájárulása a projekthez előre meghatározott szerződési feltételek mellett.
- Helyi, regionális források – önkormányzatok költségvetése, non-profit szervezetek, szövetségek hozzájárulásai.
- Állami hozzájárulás – állami költségvetési támogatás (Ez azonban nem származhat más EU-s forrásból, vagy a pályázati programot lebonyolító szervezetet felügyelő minisztérium költségvetéséből).
- Bankhitelek és kölcsönök.
- Egyéb.

A pályázók leggyakoribb hibái

A projekt előkészítési folyamatában, és a lebonyolítás menetében egyaránt gyakran vétünk hibát. Ezért fontos ismerni a projektekben előforduló leggyakoribb hibákat. A következő szövegben a leggyakrabban előforduló hibákat soroljuk fel.

Összefüggések és célok

- A projekt nincs összhangban a finanszírozó intézmény fő céljaival, követelményeivel vagy stratégiájával. A pályázónak minden EU-s pályázat esetében csatolnia kell szervezeti iratait. Sok pályázó nem ügyel arra, hogy a csatolt Alapító okiratban megjelölt szervezeti célok és tevékenységi területek lefedjék egyrészt a pályázati program célkitűzéseit, másrészt a pályázatban felsorolt célokat és tevékenységeket. Az Alapító okirat és pályázati célok teljes eltérése kizáró ok is lehet, ezért egyrészt a szervezeteknek a szervezet aktuális tevékenységével összhangban lévő érvényes szervezeti iratokkal kell rendelkeznie (akár módosítással), másrészt célszerű olyan pályázatokat készíteni, amely valóban egybevág az adott szervezet missziójával és stratégiájával.³
- A projekt figyelmen kívül hagyja a régió egyéb területein megvalósuló más fontos támogatásokat, kapcsolódó tevékenységeket illetve érdekeltségeket.
- Nincs tisztázva a kapcsolat a projekt közvetlen célja és szélesebb, hosszú távú céljai között;
- A célok nincsenek világosan meghatározva, a célok keverednek az eszközökkel (tevékenységekkel), vagy nincsenek külön választva (rosszabb esetben ellentétben állnak egymással);
- A probléma és projekt közvetlen célja nincs világosan meghatározva, nincs köztük logikai (ok-okozati) összefüggés: azaz a projekt nem a leírt probléma kezelésére irányul, arra nem alkalmas;
- Elmarad a szakszerű igényfelmérés, a pályázatot nem támasztják alá hiteles és szakmai indokok.
- Túlzó eredménnyel kecsegtet, vonzóbbnak állítja be a projektet, mint amilyen az reálisan lehet.

Célcsoportok és a projekt hatásai

- Nem világos, hogy kikből áll a projekt célcsoportja.
- A célcsoport-meghatározás nem elég pontos. A célcsoport bevonása nem számonkérhető (mérhető mutatókkal).
- Nincs elkülönítve a közvetlen és közvetett célcsoport.
- Nem világos a közvetett célcsoportra gyakorolt hatásmechanizmus.
- A projekt nem volt egyeztetve a célcsoporttal illetve az adott terület érdekeltjeivel.
- A projekt (esetleges) negatív szempontjai nincsenek megnevezve és a projekt nem tartalmaz megfelelő intézkedéseket a megoldásukra.

³ Természetesen megkerülhetetlen annak említése, hogy Magyarországon a formailag civil szervezetek jelentős része csak formailag civil, tulajdonképpen azonban valamely önkormányzati intézmény (óvoda, iskola, családsegítő központ) forrásszerzését szolgáló szervezet. Ezeknél a szervezeteknél a misszió tisztázása is problémás lehet. Ugyanígy a ténylegesen civil szervezetek közt is jónéhány egyesület akad, melynél az alapító tíz fő csak az alapító okiraton szerepel, de tulajdonképpeni tevékenységet nem gyakorol, tagsága csak formai.

Ezekben az esetekben is nehézkes lenne „a tagok közös jövőképét” megtenni a szervezeti misszió alapjának.

Eredmények és kimenet

- A projekt céljának elérése érdekében a projekt túl optimista, vagy ambiciózus.
- A kimenetnél az eredmények nincsenek megfelelő részletességgel kidolgozva.
- Erről van szó akkor is, amikor a szervezetek működésüket akarják projektként finanszíroztatni.

Romáknak szóló, vagy általuk megvalósított projektek esetében figyelhető meg az a jelenség, amikor a projekt lebonyolítói a projektet afféle bizonyításként fogják fel a többségi társadalom felé, miszerint nem igaz az az előítélet, hogy a romák nem akarnak dolgozni. A projektben kemény munkát végeznek ugyan – például mezőgazdasági projektek –, de a projekt ezen a meglehetősen korlátozott célon nem mutat tovább, hiányzik a gazdasági racionalitás – így a projekt pénzügyileg fenntarthatatlan lesz, és mind a résztvevők, mind a Támogató számára kudarchoz vezet. Vagyis attól, hogy a projekt támogatásból valósul meg racionálisnak kell lennie.

Munkaterv, menedzsment és források

- Az munkaterv vagy ütemterv nem világos, a szükséges források és némely tevékenységek megvalósításához szükséges idő alá van becsülve.
- A feladatok befejezésére kevés időt terveztek – a megvalósítás gyakran hosszabb ideig tart, mint az a tervben szerepelt.
- A projekt ütemterve nem számol a támogatási rendszer eljárásrendjében előre kalkulálható csúszásokkal, késésekkel és hosszas ügymenettel (például: tendereljárások, kifizetések csúszása, elszámolások ellenőrzésének hosszadalmassága,
- beszerzések bonyolultsága).
- A feladatok nincsenek megfelelő részletességgel meghatározva, és nem járulnak hozzá a kimeneti eredmények eléréséhez.
- Nincs megfelelő helyiség biztosítva a projektmenedzsment számára, vagy a menedzsment felépítése nincs jól átgondolva.
- A helyi intézmények és vezető egyének képességei nem elegendőek a projekt megvalósításához.
- A javasolt tevékenységek/módszerek nem adekvátak, vagy reálisak.

Külső körülmények

A körülmények nem világosak, vagy nincsenek teljes egészében megmagyarázva.

A projekt elkészítése

- A projekt tervezésére kevés időt szántunk, felületes volt.
- Kevés időt fordítunk a partnerek megismerésére.
- Figyelmén kívül marad a kulturált kommunikáció, a kommunikáció kultúrájának lehetséges problémái.
- Kevés időt szántunk a célok meghatározására.
- A projekt céljai ambiciózusak és mérhetetlenek.

Partnerség

- A partnerek nem egymás kiegészítői, hanem lehetséges konkurensei egymásnak.
- A partner nem rendelkezik a projekt megvalósításához szükséges gyakorlattal.
- A partnerek csak nevük miatt szerepelnek a projektben
- Nem teljesen tiszta a partnerek motivációja, hogy miért kapcsolódtak a projektbe.

Források és finanszírozás

- A célok a tervezett forrásokhoz viszonyítottan túl ambiciózusak.
- Alábecsülik a szükséges feladatokat, minőségi és technikai elvárásokat.
- A projekt pénzügyi menedzsmentje nem megfelelő.
- A partnerek nem adják meg az ígért önrészt.
- A projekt terve nem képes reagálni a pénzügyi finanszírozás változásaira.
- A szervezet nem rendelkezik a valóban szükséges önrésszel (saját erővel), ami több lehet, mint a költségvetésben megjelölt saját erő (hiszen elő kell finanszírozni az ÁFA-t, a projekt kezdeti időszakát – ez akár 60 nap is lehet –, és a Phare programok esetében a költségvetés utolsó 20%-át is).
- Nincs a szervezetnek pénzügyi válságterve a likviditási gondok kezelésére.
- A beszerezett, projekthez szükséges eszközök tulajdonlását, illetve hasznosítását célzó megegyezést a projekt végére halasztják.

Projekt koordinálása

- A projekt koordinátora / menedzsere nem rendelkezik a vezetéshez szükséges megfelelő személyiségjegyekkel.
- A projekt koordinátorának / menedzserének hiányzik a projektmenedzseléshez szükséges gyakorlata;
- Az irányító testület nem találkozik megfelelő rendszerességgel.
- A projektkoordinátor / menedzser nem hozhat döntéseket az irányító testület beleegyezése nélkül.
- Nincs megfelelő kommunikáció a partnerek közt.
- A projekt túlzottan függ a projektkoordinátortól / menedzsertől, a projekt-stáb nem kapja meg az önálló munkavégzéshez szükséges mértékű döntési jogkört.

Feladatok elosztása

- A feladatok és felelősségek nincsenek világosan meghatározva.
- A feladatok elosztása ad hoc módon történik.
- Az egyes partnerszervezetek jogosulatlan döntéseket hoznak, melyek a többi partnert is kötelezik.
- Nincs összhang a szakmai ismeretek és a kiosztott feladatok között.
- A menedzsment és koordinálás szerepét alulértékelik.

Projektmenedzsment, projektirányítás

- A partnerek feladataikat későn végzik el, vagy nem
- megfelelő formában.
- Nincs hatékony előrelépés, vagy a fő célok háttérbe szorulnak (a hangsúly a célokról a tevékenységekre helyeződik át). Ez jellemző hiba az EU-s projektek esetében, mivel a lebonyolítással kapcsolatos adminisztrációs feladatok olyan terhet jelentenek még egy felkészültebb szervezet esetében is, amik a tényleges projekt-feladatok rovására mehetnek.
- A projekt belső figyelemmel kísérése (monitorozása) nem megfelelő.
- A projekt dokumentálása nem megfelelő, vagy nem releváns.
- A projekttalálkozókra és a partnerek közötti kommunikációra szánt idő nincs hatékonyan kihasználva.
- A könyvelés nincs összhangban a támogató elvárásaival.
- Nem képesek a partnerek rugalmasan alkalmazkodni az új elvárásokhoz.

Marketing és propaganda

- A projekt tervezésekor nem készítene PR-tervet a projekt eredményeinek és létének kommunikálására (a Támogatónak fontos, hogy példaértékű projektek jöjjenek létre, ugyanakkor ezek mintaértéke csak akkor érvényesülhet, ha azt dokumentálják, szakszerű kommunikációs stratégiát alkalmaznak a projektekben).
- Nem számolnak a célcsoport speciális elérhetőségével (infrastruktúra, médiafogyasztás, értelmezhető üzenetek).
- A lebonyolítóknak nincs elegendő gyakorlatuk és energiájuk ahhoz, hogy meghatározzák a projekt céljait és célcsoportjait az eredmény marketingje szempontjából.
- A lebonyolítók csak a projekt végén szentelnek figyelmet a projekt eredményének marketingjére.
- A projekt megvalósulása alatt és annak végeztével nincs stratégiájuk a további támogatók megszólítására.
- A közvélemény számára nyújtott információk tartalma nem adekvát.
- A projekt időzítése, a termékek vagy szolgáltatások árai, nem felelnek meg a célcsoportok szükségleteinek.

Egyebek

- A pénzügyeket nem kezelik kellő körültekintéssel

Az ÁFA-val kapcsolatos szabályokat nem értik meg, nem számolnak az ÁFA visszatérítés hosszadalmasságával, bonyolultságával.

Végezetül fontos elvek, melyekhez a pályázónak érdemes tartania magát

- Ne nyújtsa be pályázatát több támogatóhoz ugyanazon költségekre. Ha megteszi, jelezze ezt egyértelműen a pályázatában.
- A más támogatóktól megszerzett pénzeszközöket fel kell tüntetni – ez jó pontnak minősül, és a projekt közelebb kerül a megvalósuláshoz.
- Fordítson figyelmet a partnerek aktív felkutatására.
- A partnerek pénzügyi hozzájárulásait kötelező dokumentálni, a partneri viszonyt írásos megállapodással kell bizonyítani.
- Egyezzenek meg a pénzeszközök felhasználásának módjában is.
- Ha van rá mód használják ki a konzultációkat a támogató megbízott koordinátorával, sok program ezt feltételként is előírja, – de ne néhány nappal a pályázati határidőt megelőzően. Azonban ne lepődjünk meg, ha a személyes konzultációra nem lesz lehetőségünk, hiszen az esélyegyenlőség az egyik legfontosabb alapelv az EU-s támogatási rendszereknek. Márpedig egy személyes konzultáció során a pályázó jogosulatlan előnyre tehet szert, ha a személyes kapcsolataik miatt másokhoz képest plusz információra tennének szert egy-egy támogatási programmal kapcsolatban. Ezért van az, hogy ezekben a programokban hivatalos információt mindenki csakis írásban remélhet és kérdése, illetve az arra adott válasz pedig, mindenki számára hozzáférhető lesz a támogatási programot kezelő szervezet honlapján az úgynevezett Gyakran Ismételt Kérdések között.)