

Szlovénia-Magyarország-Horvátország Szomszédsági Program  
2004-2006 keretében megvalósult INTERREG III/A  
Az egyetemi innovációs transzfer potenciál elősegítése  
a határmenti régiók KKV-i felé



slovenija  
magyarország  
hrvatska



Baranya Megyei Vállalkozói Központ

# Az Európai Unió támogatások, pályázatkészítés és projektmenedzsment

Szerző: Huba-Varga Nikolett  
Dobay Kata  
Pécs, 2007

## **Tartalomjegyzék**

1	EURÓPAI UNIÓS TÁMOGATÁSOK...	3
1.1	Az Európai Unió támogatásainak céljai, a támogatások rendszere .....	3
1.2	A támogatási alapok (Strukturális, Kohéziós Alapok, Közösségi Támogatások), a strukturális és kohéziós alapok működési mechanizmusa.....	5
1.3	Az EU regionális politikája: regionális tervezés, kapcsolódási lehetőségek a regionális programokhoz	14
1.4	Az Európai Unió 7-es keretprogramja .....	16
1.5	Új Magyarország Fejlesztési Terv - Foglalkoztatás és növekedés 2007-2013 .....	19
2	PROJEKT MENEDZSMENT	22
2.1	Projektciklus menedzsment alapjai .....	25
2.2	A projektciklus elmélet .....	26
2.3	A Logframe megközelítés .....	28
2.4	Projekttervezési módszerek.....	29
3.	PÁLYÁZATKÉSZÍTÉS	42
3.2	Esettanulmány .....	50
3.3	Típushibák.....	73
3.4	A nyertes pályázat utóélete .....	75

# 1 Európai Unió támogatások

## *1.1 Az Európai Unió támogatásainak céljai, a támogatások rendszere*

Az Európai Unió tagállamai között igen nagy különbségek vannak, amelyek még nagyobbak, ha az újonnan csatlakozott országokat figyelembe vesszük. A Közösség célul tűzi ki, hogy „csökkentse a különböző régiók közötti fejlettségi szintkülönbséget és a kedvezőtlen adottságú területek, beleértve a falusi övezetek elmaradottságát”.

A különbségek csökkentésének egyik legfőbb eszköze a négy Strukturális Alap, melyek bár együtt működnek (céljuk a gazdaság élénkítése), de mégis mindegyiknek megvan a saját tematikus célja.

A tagállamok által tett befizetések egy részét fordítják arra, hogy támogassák a szegényebb régiókat, társadalmi csoportokat. Ennek érdekében hajtják végre a tagállamok a Strukturális Alapokból és a Kohéziós Alapból finanszírozott európai regionális politikát.

- Négy Strukturális Alap (az Európai Regionális Fejlesztési Alap, az Európai Szociális Alap, a Halászati Orientációs Pénzügyi Eszköz illetve az Európai Mezőgazdasági Orientációs és Garancia Alap);
- Kohéziós Alap, a legszegényebb tagországokat támogatja, a támogathatóság feltétele, az 1 főre eső bruttó nemzeti jövedelem (GNI) ne érje el a közösségi átlag 90%-át.

## **A Strukturális Alapok forrásait 2007-2013 között az alábbi célterületeken lehet felhasználni:**

### **1. Célkitűzés (konvergencia)**

Célja hogy felgyorsítsa a konvergencia folyamatát a legkevesbé fejlett tagállamokban és régiókban azáltal, hogy a fizikai és emberi tőkébe való jobb minőségű beruházással javítja a növekedés és a foglalkoztatás feltételeit, fokozza az innováció és a tudásalapú társadalom fejlődését, a gazdasági és társadalmi változásokhoz való alkalmazkodóképességet, a környezet védelmét és állapotának javítását, és a közigazgatás hatékonyságát. Ez az alapok elsődleges célkitűzése

### **2. Célkitűzés (regionális versenyképesség és foglalkoztatás)**

Arra irányul, hogy növelje a régiók versenyképességét, vonzerejét és foglalkoztatási rátáját gazdasági és társadalmi változásokra a humán tőkébe való beruházás minőségének javítása, az innováció, a tudásalapú társadalom, a vállalkozói szellem előmozdítása, a környezet védelme és állapotának javítása, továbbá az elérhetőség javítása, a munkavállalók és az üzleti vállalkozások alkalmazkodóképességének növelése, illetve a nyitott munkaerőpiac fejlesztése révén

### **3. Célkitűzés (európai területi együttműködés)**

Arra irányul, hogy erősítse a határokon átnyúló együttműködést közös helyi és regionális kezdeményezések útján, a transznacionális együttműködést az integrált területi fejlődéshez vezető, a közösségi prioritásokhoz kapcsolódó intézkedések révén, valamint az interregionális együttműködést és

tapasztalatcserét a megfelelő területi szinten. [TANÁCS 1083/2006/EK RENDELETE]

### ***1.2 A támogatási alapok (Strukturális, Kohéziós Alapok, Községi Támogatások), a strukturális és kohéziós alapok működési mechanizmusa***

Az Európai Unió regionális támogatási politikája igazán fajsúlyossá csak a mediterrán országok (Görögország, Portugália, Spanyolország) csatlakozását követően vált, mert csatlakozásukkal igen heterogénné vált az egyes területek fejlettsége. [Horváth, 2002]

Az Unió főképpen a fejlettség területi egyenlőtlenségeinek csökkentése érdekében jelentősen támogatja a területfejlesztést, melyet a gazdaságfejlesztés integrált részének tekint, a kiegyensúlyozottabb területi fejlődés elősegítése érdekében.

E támogatás céljára hozta létre a Strukturális Alapokat, melyek az Unió regionális politikájának fő forrásait alkotják.

Az alapok 2000-2006 között következők voltak:

- **Európai Regionális Fejlesztési Alap** 1975-ben jött létre, a hátrányos helyzetű régiók támogatását szolgálja, elsősorban termelő beruházások, infrastruktúra és a kisvállalkozások fejlesztését segíti. A hetvenes években a gazdasági válság felhívta a figyelmet arra, hogy a közös piac zökkenőmentes működésének alapvető feltétele, hogy az elmaradott területeket támogassák.

- **Európai Szociális Alap** a szakképzés és foglalkoztatás ösztönzését hivatott támogatni. Fő célja a munkanélküliség elkerülése érdekében a munkavállalók átképzésének támogatása, hogy alkalmazkodni tudjanak a vállalkozások igényeihez.
- **Európai Mezőgazdasági Orientációs és Garancia Alap** mezőgazdasági struktúra átalakítás és vidékfejlesztés támogatását szolgálja. Az alap garancia része a közös mezőgazdasági politika intervenciós feladatainak anyagi háttérének biztosítását szolgálja, orientációs része pedig az ágazati struktúrapolitika, szerkezetátalakítás anyagi háttérének biztosítását szolgálja.
- **Halászati Orientációs Pénzügyi Eszközök** 1993-tól működik a halászati ágazat átalakításának segítésére, célja halászati struktúrák fejlesztése, alkalmazkodás.

A Közösségi Programok alatt az Európai Bizottság által elfogadott integrált intézkedések sorozatát értjük, melyeknek célja a tagállamok közötti együttműködés erősítése különböző, a Közösségi politikákhoz kapcsolódó területeken, többéves időtartam alatt. A Közösségi Programok finanszírozása a Közösség általános költségvetéséből történik. Jelenleg kb. 40 Közösségi Program fut párhuzamosan, de számuk folyamatosan változik.

Itt kell megemlítenünk a **Közösségi kezdeményezéseket** is, melyeket a strukturális politika által le nem fedett területek finanszírozására hoztak létre (Interreg, Urban,

Leader, Equal). A Közösségi kezdeményezéseket is Strukturális Alapok forrásaiból finanszírozzák. Az Unió egészét érintő problémákra specializálódtak, a Strukturális Alapok 5,36%-át költötték ezekre a programokra.

Az **EQUAL** határon átnyúló, transznacionális együttműködés a munkaerővel kapcsolatos esélyegyenlőtlenség és diszkrimináció felszámolása, megakadályozása érdekében.

Az **INTERREG** a határon átnyúló, régiók közötti együttműködések támogatása a harmonikus, kiegyensúlyozott és fenntartható fejlődés érdekében. Az Interreg fő célkitűzései, a gazdasági és társadalmi kohézió, az európai térség kiegyensúlyozott és fenntartható fejlődése, valamint a tagjelölt és egyéb szomszédos országokkal való területi integráció.

### ***A program három pillére:***

#### ***A: Határmenti együttműködés***

*részvevő területek:* két (egy esetben három) ország határ menti megyéi (NUTS III szint)

*átfogó célok:* határon átnyúló gazdasági és szociális kapcsolatok fejlesztése

*támogatás fő területei:* KKV együttműködés, helyi gazdaságfejlesztési kapcsolatok, város és vidékfejlesztés, emberi erőforrás fejlesztés (K+F, kultúra, egészségügy, oktatás), környezetvédelem, megújuló energia, közlekedési, információs és vízügyi együttműködés, jogi és közigazgatási

együttműködés stb. (beruházások és kisebb részben tanulmányok stb.)

***B: Transznacionális együttműködés***

*résztevő területek:* Európát 13 makrotérségre osztották. Magyarország (teljes területe) a Közép-Európát és a Balkánt magába foglaló térségben vesz részt az együttműködésben (CADSES program)

[www.cadses.net](http://www.cadses.net)

***C: Régiók közötti együttműködés***

*résztevő területek:* az ország egész területéről vehetnek részt szervezetek a programban, partnereik pedig Európa teljes területéről származhatnak

*átfogó célok:* a regionális fejlesztés és kohézió stratégiájának és eszközeinek fejlesztése Európa teljes területét felölelő együttműködésen keresztül

A **LEADER** a vidékfejlesztés támogatására irányul.

Az **URBAN** a nagyvárosok gazdasági és szociális fejlesztésére, a fenntartható városi fejlődés elősegítését támogatja. Támogatható tevékenységei közé tartozik az új technológiák terén képzések kialakítása, autómentes területek kialakítása, közszolgáltatások fejlesztését célzó találmányok létrehozása, közterületek felújítása.

**A strukturális alapok prioritást élvező céljait öt fő csoportba lehet összefoglalni:**

1. Az elmaradott régiók fejlődésének és szerkezeti alkalmazkodásának elősegítése.



2. Az ipar hanyatlása által súlyosan érintett régiók, határvidékek vagy kisebb térségek gazdasági szerkezetének átalakítása.
3. A hosszú távú munkanélküliség leküzdése, valamint a fiatalok és a munkapiacról kirekesztettek munkába állásának megkönnyítése.
4. A munkásoknak az iparban és más termelési ágakban végbemenő változásokhoz való alkalmazkodásának megkönnyítése.
5. A mezőgazdasági területek fejlődésének elősegítése:
  - a) A mezőgazdasági szerkezet átalakításának a közös mezőgazdasági politikai reform keretében történő felgyorsítása.
  - b) A mezőgazdasági területek fejlődésének és szerkezeti átalakulásának elősegítése.

A strukturális alapok alapvető feladata, hogy támogassák az első és a második célkitűzések elérését és részt vegyenek az ötös célkitűzés b szerinti tevékenységekben.

A támogatások a termelési beruházások, infrastruktúra fejlesztés és korszerűsítés, belső erőforrások mozgósítása, oktatás és egészségügyi fejlesztések, munkanélküliség leküzdésére (a munkaerőpiacra való belépés megkönnyítésére, a munkaerőpiacon egyenlő esélyek elősegítésére, munkahelyteremtés ösztönzésére, a szakmai képzettség fejlesztésére) fókuszálnak.

A következő programozási ciklusban (2007-2013) a Bizottság által javasolt célok s eszközök is változnak a következőképpen.

Ábra 1.: Kohéziós politika 2007–2013: a Bizottság által javasolt célok és eszközök<sup>1</sup>

2000–2006		2007–2013		
Célkitűzések	Pénzügyi eszközök	Célkitűzések	Pénzügyi eszközök	
<b>Kohéziós Alap</b>	Kohéziós Alap	<b>Konvergencia</b>	ERFA	
<b>1. célkitűzés</b>	ERFA ESZA EMOGA Garancia- és Orientációs Részleg HOPE		ESZA Kohéziós Alap	
<b>2. célkitűzés</b>	ERFA ESZA		<b>Regionális versenyképesség és foglalkoztatás</b> – regionális szint – nemzeti szint: európai foglalkoztatási stratégia	ERFA
<b>3. célkitűzés</b>	ESZA			ESZA
<b>Interreg</b>	ERFA	<b>Európai területi együttműködés</b>	ERFA	
<b>URBAN</b>	ERFA			
<b>EQUAL</b>	ESZA			
<b>LEADER+</b>	EMOGA Orientációs Részleg			
<b>Vidékfejlesztés és a halászati szektor 1. célkitűzésén kívüli szerkezetátalakítása</b>	EMOGA Garanciarészleg HOPE			
<b>9 célkitűzés</b>	<b>6 pénzügyi eszköz</b>	<b>3 célkitűzés</b>	<b>3 pénzügyi eszköz</b>	

## Kohéziós Alap

A Maastrichti Szerződés 1993-ban állította fel az alapot, mely a legszegényebb tagállamokban (azokban, melyekben az egy főre jutó GNI nem éri el a közösségi átlag 90 %-át), pénzügyi támogatást nyújt a jelentősebb környezetvédelmi és közlekedési beruházásokhoz.

<sup>1</sup> Forrás: Kohéziós politika 2007-től, Inforegio 2005, Európai Bizottság Regionális Politikai Főigazgatóság  
[www.osszefogas.nonprofit.hu/files/4/1/9/8/4198\\_KOHPOL07.PDF](http://www.osszefogas.nonprofit.hu/files/4/1/9/8/4198_KOHPOL07.PDF)

Elsősorban hosszabb megtérülési idejű környezetvédelmi vagy közlekedési infrastruktúra fejlesztését célzó projekteket finanszíroznak ennek keretében

## Ábra 2.: A kohéziós politika 2007 és 2013 között<sup>2</sup>

### 1.1. Táblázat: A kohéziós politika 2007 és 2013 között

Programok és pénzügyi eszközök	Támogathatóság	Prioritások	Előirányzatok
<b>Konvergencia célkitűzés</b> <i>a legkülső régiók és térségek speciális programjait is ideértve</i>			<b>81,54%</b> <b>251,15</b> milliárd euró
Regionális és nemzeti programok	Az EU 25 átlagának 75%-a alatti GDP/fő mutatójú régiók	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ innováció</li> <li>▪ környezetvédelem/kockázat-megelőzés</li> </ul>	70,51% 177,08 mrd euró
ERFA ESZA	Statisztikai hatás: az EU 15 átlagának 75%-a alatti és az EU 25 átlagának 75%-a feletti GDP/fő mutatójú régiók	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ elérhetőség</li> <li>▪ infrastruktúrák</li> <li>▪ emberi erőforrások</li> <li>▪ közigazgatási kapacitás</li> </ul>	4,99% 12,52 mrd euró
Kohéziós Alap	Az európai átlag 90%-a alatti GNI/fő mutatójú tagállamok	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ közlekedés (transzeurópai hálózatok)</li> </ul>	23,22% 58,3 mrd euró
Kohéziós Alap	Statisztikai hatás: az EU 15 átlagának 90%-a alatti és az EU 25 átlagának 90%-a feletti GNI/fő mutatójú régiók	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tartós szállítás</li> <li>▪ környezetvédelem</li> <li>▪ megújuló energiaforrások</li> </ul>	1,29% 3,25 mrd euró
			<b>15,95%</b> <b>49,13</b> milliárd euró
<b>Regionális versenyképesség és foglalkoztatottság célkitűzés</b>			
Regionális programok (ERFA) és nemzeti programok (ESZA)	A tagállamok nyújtják be a régiók listáját (NUTS1 vagy NUTS 2) „Phasing-in”: a 2006 és 2006 között az 1. célkitűzés alá tartozó, de a konvergencia célkitűzés alá nem tartozó régiók	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ innováció</li> <li>▪ környezetvédelem/kockázat-megelőzés</li> <li>▪ elérhetőség</li> <li>▪ európai foglalkoztatási stratégia</li> </ul>	78,86% 38,74 mrd euró
			21,14% 10,38 mrd euró
			<b>2,52%</b> <b>7,75</b> milliárd euró
<b>Európai területi együttműködés célkitűzés</b>			
Határokon átnyúló és transznacionális hálózatok és programok (ERFA)	Határmenti régiók és nagy transznacionális együttműködési régiók	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ innováció</li> <li>▪ környezetvédelem/kockázat-megelőzés</li> <li>▪ elérhetőség</li> <li>▪ kultúra, oktatás</li> </ul>	73,86%: határokon átnyúló együttműködés 20,95%: transznacionális együttműködés 5,19%: hálózatok

**Forrás:** Kohéziós politika 2007-től, Inforegio 2005, Európai Bizottság Regionális Pol. Főig.

<sup>2</sup> Forrás: Kohéziós politika 2007-től, Inforegio 2005, Európai Bizottság Regionális Politikai Főigazgatóság  
www.osszefogas.nonprofit.hu/files/4/1/9/8/4198\_KOHPOL07.PDF

A Strukturális Alapok, illetve a Kohéziós Alap Magyarország részére a csatlakozásunkat követően nyíltak meg, ezzel egy időben megszűntek az Előcsatlakozási Alapok. A tagállamok nemzeti stratégiai referenciakeretet nyújtanak be, ez biztosítja, hogy az alapokból származó támogatás összhangban áll a kohézióra vonatkozó közösségi stratégiai iránymutatásokkal. A tagállamokban az alapok a nemzeti stratégiai referenciakereten belül operatív programok formájában fejtik ki tevékenységüket. A Strukturális Alapok általános szabályozásáról szóló rendelet értelmében az alapok igénybevételéhez az 1. célkitűzés hatálya alá tartozó, kevésbé fejlett régiókkal (ahol az egy főre jutó GDP nem éri el a Közösség átlagának 75%-át) rendelkező tagállamoknak Nemzeti Fejlesztési Terv (NFT) keretében ki kell dolgozniuk és az Európai Bizottság elé kell terjeszteniük fejlesztési célkitűzéseiket és prioritásaikat. A Nemzeti Fejlesztési Terv elkészítéséért a Magyar Köztársaság Kormánya a felelős. Ez a dokumentum képezi az alapját a Bizottsággal folytatandó tárgyalásoknak, melyek eredményeként készül el a támogatások jogi keretét jelentő Közösségi Támogatási Keret (KTK). A Közösségi Támogatási Keret tartalmazza az EU és a magyar fél pénzügyi kötelezettség-vállalását arra, hogy 2007 és 2013 között a Strukturális Alapokból közösen finanszírozott egyes fejlesztési területekre milyen összeget fordítanak. Az NFT II-ben megjelölt célok és prioritások alapján készülnek el a fejlesztési intézkedéseket tartalmazó ágazati és regionális **Operatív Programok** (OP). A dokumentumban indikátorokkal kell igazolni azt is, hogy az Operatív Programokban megjelenő prioritások és

intézkedések valóban hozzájárulnak a NFT-ben megjelölt társadalmi-gazdasági célok eléréséhez. Az intézkedések végrehajtásának ellenőrzésére hatékony monitoring-rendszert kell felállítani, amely egyúttal a folyamatos társadalmi kontrollt is biztosítja.

### ***1.3 Az EU regionális politikája: regionális tervezés, kapcsolódási lehetőségek a regionális programokhoz***

#### **Az EU regionális politikájának legfontosabb alapelvei**

A szubszidiaritás és decentralizáció az Unió regionális politikájának elsődleges alapelve, mely szerint a döntéseket és a végrehajtást arra a szintre kell helyezni, amely a legnagyobb átlátással és kompetenciával rendelkezik a feladat megvalósításához. Tehát a magasabb szintű szerv nem intézkedhet olyan esetben, amikor az adott célkitűzést eredménnyel az alacsonyabb szinten el lehet érni. Ehhez a helyi kompetencia erősítésére van szükség, mely lényegében a nemzeti szintek szerepének mérséklődésével jár. A nemzeti szint a fejlesztési programok finanszírozásában jelenik meg és segíti a területi egységeket célkitűzéseik elérésében.

Az EU szükségesnek tartja a területfejlesztési források jelenlegi központosított rendszerének decentralizációját és a pénzügyi alapok bővítését. Az európai gyakorlat a régiókat erősíti meg, ugyanakkor növeli a helyi szintek forrás potenciálját.

A partnerség elve arra épül, hogy a területi egységek, azaz a régiók és a települések működése, fejlesztése csak akkor valósulhat meg, ha a szereplők folyamatosan és rendszeresen együttműködnek, köztük célorientált

kapcsolatok alakulnak ki. Az együttműködésnek a horizontális és vertikális vetületét különböztetjük meg.

A vertikális együttműködés keretében az Unió, a tagországok, azok régiói, annak egységei, a települések a célkitűzéseket és terveket közösen dolgozzák ki. Fontos elemét képezik a fenti együttműködésnek a térségi kapcsolatok, azaz a régió és régió, valamint a település és település közti kooperációk. A helyi, térségi szereplők együtt valósítják meg programjaikat és azok intézkedéseit, ellenőrzését valamint az eredmények regisztrálását a horizontális együttműködés révén.

A programozás egy célorientált folyamat, mely magában foglalja a fejlesztési stratégiák, tehát a kitűzött célok rendszerének kidolgozását, azokból következő prioritások, programok és támogatások meghatározását. A programozás elve az Unió regionális politikájában azt szolgálja, hogy ne egy projektet támogassanak, hanem a területrendszer egészének fejlődését szolgáló célkitűzéseket.

A Közösség által nyújtott pénzügyi támogatásokat az adott országnak, vagy területi egységnek ki kell egészítenie saját hozzájárulás biztosításával az addicionálási elv értelmében. Általában elvárás, hogy az adott program finanszírozásának legalább a felét a tagország vállalja. A kevésbé fejlettek esetében a hozzájárulás mértéke minimum 20%-ot kell hogy elérjen. A támogatásokat koncentráltan, azaz a leginkább elmaradott régiókban kell felhasználni az EU alapelvei szerint. Az Unió 1994-1999 közti időszakára a fejlesztési prioritások figyelembevételével hat támogatandó célterületet határozott meg, hogy az egész közösség szintjén jelezze a források koncentrált felhasználását. E

célterületek egy része földrajzilag meghatározható hátrányos régiókra vonatkozik, a másik része viszont a szerkezeti problémákhoz kapcsolódik ennek következtében az Unió bármely területi egységében felhasználásra kerülhet.

#### ***1.4 Az Európai Unió 7-es keretprogramja***

Az Európai Unió fő kutatás, fejlesztés finanszírozásra fordított programja a Kutatási és Technológiafejlesztési Keretprogram, angol nevén a „Seventh Framework Programme for Research and Technological Development” azaz FP7.

A 7-es keretprogram célja, hogy a kiemelt területeken támogassa a kutatásokat, annak érdekében, hogy ezekben a meghatározott prioritásokban az Unió versenyképes legyen világviszonylatban. A keretprogram 2007-2013 közötti időszakban támogatja a tagországokat, jóváhagyott költségvetése a fenti időszakra 50,2 mrd EUR.

Az FP7 négy specifikus programot tartalmaz, amelyek négy egyedi programot és egy ötödik, nukleáris kutatási egyedi programot alkotnak.

Négy specifikus program:

- |                  |                |
|------------------|----------------|
| 1. Együttműködés | 32.413 MRD EUR |
| 2. Ötletek       | 7.510 MRD EUR  |
| 3. Emberek       | 4.750 MRD EUR  |
| 4. Kapacitások   | 4.097 MRD EUR  |

**Együttműködés** prioritáson belül nemzetközi kutatásokat támogatnak, melyek 10 témakör köré csoportosíthatóak (egészségügy, élelmiszer-mezőgazdaság és biotechnológia, Információs és



kommunikációs technológiák, nanotudományok, energia, környezetvédelem (beleértve az éghajlatváltozást is), közlekedés (beleértve a repüléstechnikát is), társadalomgazdaságtan és humán tudományok, biztonság, úrkutatás). A fenti témakörökben kiírt pályázatokra Kis és Középvállalkozások is pályázhatnak.

**Ötletek** specifikus program célja az alapkutatások finanszírozása (felderítő kutatási tevékenységek), kutatók által kezdeményezett projekteket támogat.

**Emberek** specifikus program célja, hogy vonzóbbá tegye a kutatói szakmát, elősegítse, hogy az európai kutatók Európában maradjanak, illetve Európába csábítson minél több kutatót a világ más tájairól. A kutatói életpálya lehetőségét segít elérni. A következő programok segítségével tervezi megvalósítani mindezt:

- Kutatók alapképzése – Marie Curie-hálózatok
- Élethosszig tartó képzés és pályafutás-fejlesztés – Egyéni ösztöndíjak
- Ipari vállalatok és egyetemek közötti átjárási lehetőségek és partnerségek
- Nemzetközi dimenzió – kimenő és bejövő nemzetközi ösztöndíjak, nemzetközi együttműködési séma, visszailleszkedési támogatások
- Kiválósági díjak

**Kapacitások** – célja a kutatási kapacitások, infrastruktúra kapacitásának növelése, optimalizálása. A program a következő akciókat tervezi:

- Kutatási infrastruktúrák létrehozása, hozzáférés biztosítása
- A KKV-k javára végzett kutatás
- A tudás régiói – regionális klaszterek támogatása
- Kutatási potenciál növelése a konvergencia régiókban

- Tudomány a társadalomban típusú kutatások támogatása
- Specifikus tevékenységek a nemzetközi együttműködésben (kooperáció)

**Nukleáris kutatás és képzési tevékenység támogatására** irányul ez a program:

- Fúziós energia – ITER
- Maghasadás és sugárzásvédelem.

### **Közös Kutatási Központ**

- Közvetlen cselekvések az Euratom programban
- Nem-nukleáris cselekvések

### **Versenyképességi és Innovációs Keretprogram - CIP**

Célja a vállalkozások versenyképességének erősítése, az innováció előmozdítása, a versenyképes Információs Társadalom kialakulásának gyorsítása, valamint az energiatakarékosság, az új vagy megújuló energiaforrások és közlekedési formák elősegítése. A keretprogram a vállalkozás és innováció, ICT ágazatpolitika-támogató program, valamint az intelligens energia programokból épül fel.

Támogatásra jogosultak lehetnek:

1. Jogi személyek EU tagországokból vagy csatlakozó országokból, a Közösségi jogrend alatt létrehozott szervezetek
2. Nemzetközi európai érdekszervezetek
3. Jogi személyek, melyek a nemzetközi kooperációs partner országokban hoztak létre (ICPC-INCO)
4. Nemzetközi szervezetek

5. A nem ICPC-INCO országokban létrehozott szervezetek, feltéve, hogy erről rendelkezés található a Munkaprogramban vagy nélkülözhetetlen a tevékenység végrehajtásához, valamint, ha a támogatást az EU és az adott ország közötti kétoldalú egyezmény lehetővé teszi [FP7, 2006]

A projektek maximális támogatási intenzitása kutatási és technológiafejlesztési tevékenyek esetében 50% kivéve, ha a támogatott intézmény közintézmény (non-profit) 75%, felsőoktatási intézmények 75%, kutatási intézmények (non-profit) 75%, vagy kis- és közepes vállalkozások 75%. A támogatási intenzitás demonstrációs tevékenységek esetében 50%, egyéb tevékenységek esetében pedig 100% (pl. a konzorcium menedzsment), koordinációs és támogató akciók esetében 100%.

A 7-es keretprogramról bővebb információk a <http://cordis.europa.eu/fp7/> oldalon érhetőek el, és amennyiben további információkra is szükség lenne, a nemzeti kontaktpontokon is információhoz juthatunk (<http://cordis.europa.eu/fp7/ncp.htm>).

### ***1.5 Új Magyarország Fejlesztési Terv - Foglalkoztatás és növekedés 2007-2013***

Az Új Magyarország Fejlesztési Terv, másnéven II. Nemzeti Fejlesztési Terv az a dokumentum, mely az Unió következő tervezési/költségvetési periódusában meghatározza a fejlesztési irányokat, melyek mentén a támogatási források felhasználásra kerülhetnek.

Hazánk 2007 és 2013 között 22,4 milliárd euró uniós támogatásban részesül. Ez az összeg a vidékfejlesztési támogatásokkal együtt közel 8000 milliárd forintot tesz. Az Új Magyarország Fejlesztési Terv legfontosabb célja a foglalkoztatás bővítése és a tartós növekedés feltételeinek megteremtése. Ennek érdekében hat kiemelt területen indít el összehangolt állami és uniós fejlesztéseket: a gazdaságban, a közlekedésben, a társadalom megújulása érdekében, a környezet és az energetika területén, a területfejlesztésben és az államreform feladataival összefüggésben.

# Az új Magyarország

**Közösségi  
célok**

**Horizontális  
politikák**

**Növekedés**

**Foglalkoztatás-bővítés**

Fenntarthatóság  
Esélyegyenlőség  
Biztonság  
Területiség  
Gyermekeink jövője

**Középtávú  
célok**

**Versenyképes  
gazdaság**

**Megújuló  
társadalom**

**Élhető  
környezet**

**Területi  
kohézió**

**Fejlesztési  
tengelyek**

**Gazdasági  
verseny-  
képesség  
javítása**

**Emberi  
erőforrások  
fejlesztése**

**Környezet  
fejlesztése**

**Terület-  
fejlesztés**

**Kormányzasi  
hatékonyság  
növelése**

**Prioritási tengelyek/operatív programok**

## 2 Projekt menedzsment

A TANÁCS 1083/2006/EK Rendelete az Európai Regionális Fejlesztési Alapra, az Európai Szociális Alapra és a Kohéziós Alapra vonatkozó általános rendelkezések megállapításáról, meghatározza a támogatások felhasználására vonatkozó alapelveket is. Az elvek ismerete célszerű, mivel azok a konkrét pályázatok szintjén is visszaköszönnek, teljesülésüket számon kérjük rajtunk.

### ***Kiegészítő jelleg, összhang, koordináció és megfelelés***

Az alapok által biztosított támogatás *kiegészíti* a nemzeti intézkedéseket – beleértve a regionális és helyi szintű intézkedéseket is-, és beépíti ezekbe az intézkedésekbe a közösségi prioritásokat. A Bizottság és a tagállamok biztosítják, hogy az alapok és a tagállamok által biztosított támogatás *összhangban* van a Közösség tevékenységével, politikáival és prioritásaival. *Koordinálni* kell az Európai Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Alap, valamint az Európai Halászati Alap nyújtott támogatások, valamint az Európai Beruházási Bank és egyéb létező pénzügyi eszközökből származó támogatások összehangolását. Az alapok által finanszírozott műveleteknek *meg kell felelniük* a Szerződés és az annak értelmében elfogadott jogi aktusoknak.

### ***Programozás***

P.H.

.....

A pályázó cégszerű aláírása

Az alapok célkitűzéseit egy többéves programozási rendszer keretében kell megvalósítani, amely több szakaszból áll, beleértve a prioritások meghatározását, a finanszírozást, valamint egy irányítási és ellenőrzési rendszert. Az egyes projekteknek, fejlesztéseknek mindig valamely átfogóbb, hosszú távú stratégiához, elfogadott tervhez (NFT, OP) kell illeszkedniük.

### ***Partnerség***

A partnerséget vertikálisan és horizontálisan értelmezhetjük. *Vertikálisan*: az alapok célkitűzéseit a Bizottság és az adott tagállam szoros együttműködésben valósítja meg, valamennyi tagállam nemzeti, regionális és helyi szinten, illetve a gazdasági, szociális, környezetvédelmi és egyéb területeken kijelöli az adott terület legmegfelelőbb képviselő partnereket. A partnerség az operatív programok előkészítését, végrehajtását, monitoringját és értékelését fogja át. A tagállamok minden partnert, különösen a régiókat bevonják a programozás folyamatába.

*Horizontálisan*: elsősorban a projektek megvalósítása során az egy területi szinten elhelyezkedő különböző szervezetek együttműködését jelenti.

### ***A területi szintű végrehajtás***

A tagállamok felelősek az operatív programok végrehajtásáért a megfelelő területi szinten az egyes tagállamokra jellemző intézményi rendszerrel összhangban.

### ***Arányos intervenció***

A Bizottság és a tagállamok által az alapok végrehajtása során felhasznált pénzügyi és igazgatási forrásoknak az indikátorok kiválasztása, az értékelés, az irányítási és ellenőrzési rendszerek, valamint jelentéstétel tekintetében arányosnak kell lenniük az adott operatív programra fordított kiadások teljes összegével.

### ***Megosztott irányítás***

Az alapok számára biztosított uniós költségvetést a tagállamok és a Bizottság közötti megosztott irányítás keretében kell végrehajtani. A Bizottság ellenőrzi a tagállamokban az irányítási és ellenőrzési rendszerek megfelelő működését.

### ***Addicionalitás***

A strukturális alapokból származó hozzájárulások nem helyettesítik a tagállam közkiadásait, vagy az annak megfelelő strukturális kiadásokat. Társfinanszírozás szükséges.

### ***Férfiak és nők közötti egyenlőség és a megkülönböztetés tilalma***

Meg kell tenni a megfelelő lépéseket a nem, faji, vagy etnikai származáson, valláson, vagy meggyőződésen, fogyatékoságon, koron, vagy szexuális irányultságon alapuló bármilyen megkülönböztetés megakadályozása érdekében, különös tekintettel az alapokhoz való hozzáférés tekintetében.

### ***Fenntartható fejlődés***

Az alapok célkitűzéseit a fenntartható fejlődés keretében, valamint a környezet védelme és állapotának javítása



céljának a Közösség általi előmozdítása keretében kell megvalósítani.

### ***2.1 Projektciklus menedzsment alapjai***

A Strukturális Alapokból finanszírozásra kerülő Nemzeti Fejlesztési Terv keretében megnyíló támogatási lehetőségek hazai felhasználásának sikere nagymértékben azon múlik, hogy képes-e Magyarország, a legkülönbélebb gazdasági és társadalmi szereplők közreműködésével elegendő jó minőségű, megalapozott projektet felmutatni.

Az Európai Unió támogatásai fejlesztési támogatások, nem segélyek(!) - akkor versenyezhetünk értük sikerrel, ha van konkrét, kidolgozott, gazdaságilag kifizetődő, a közösség számára is hasznos projektünk, és a pályázat során bizonyítani tudjuk, hogy a projekt társfinanszírozására, lebonyolítására rendelkezünk a szükséges saját pénzügyi és emberi erőforrásokkal.

E fejezet célja, hogy segítséget nyújtson a projektötletek kidolgozásához.

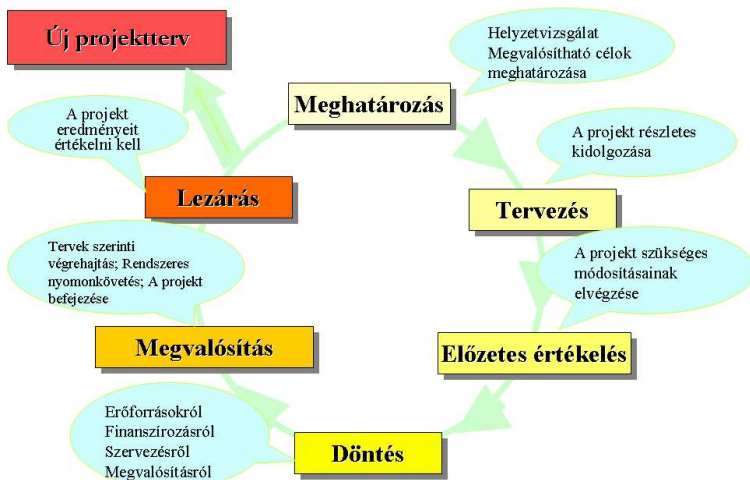
A projektek sikerének elsődleges feltétele a megfelelő előkészítés. Fontos, hogy az alapos helyzetelemzés után, a tervezés és a végrehajtás is előre átgondolt és megtervezett folyamat legyen. Mindenekelőtt tisztázzuk a projekt fogalmát.

Minden tevékenység együttes **projekt**, amely adott célkitűzés elérését szolgáló összefüggő tevékenységekből áll, egységes menedzsment irányítása alatt, előre meghatározott időkereten belül, előre meghatározott költségvetéssel.

## 2.2 A projektciklus elmélet

A projektek tervezésének és végrehajtásának folyamata a projektciklus.

Ábra 4.: A projektciklus<sup>3</sup>



Az életképes, jó projekteknek mindig valamely valós szükségleten, igényen kell alapulniuk, tényleges problémára kell válaszolniuk. Sokszor tapasztalt „egészségtelen” magatartás, amikor egy forráshiányos szervezet minél több külső forrást kíván bevonni, és gyakorlatilag a pályázati lehetőségek között sodródik. Nagy veszélyeket rejt ez a magatartás, hisz esetleg szükségtelen fejlesztéseket valósítunk meg, amelyek

<sup>3</sup> Forrás: Bevezetés az Európai Unió támogatások rendszerébe, Projektciklus – menedzsment, Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest 2004

kapcsán azonban vállaljuk az 5-10 éves fenntartást, működtetést. A projekt **meghatározása** során tehát fontos, hogy tisztában legyünk szervezetünk, intézményünk helyzetével, szükségleteivel, jelöljük ki a célokat, stratégiai fejlesztési irányokat, melyek mentén – pályázati forrásokat felkutatva – projektjeinket megvalósítjuk majd.

A jó projektötlet ugyancsak megalapozza a sikert, azonban korántsem elég. A **tervezés** során átgondolt, megalapozott részletes projekttervet kell kidolgoznunk. Az **előzetes értékelés** keretében elvégezzük a szükséges módosításokat a terveken, illetve előkészítjük a stratégiai **döntést** arra vonatkozóan, aktuálisan szervezetünk, vállalkozásunk mely projekttervét kívánjuk / van lehetőségünk megvalósítani.

Pályázati forrásból finanszírozásra kerülő projektek **megvalósítása** során fontos, hogy tisztában legyünk azokkal az adminisztratív plusz teendővel, melyek a forrásfelhasználáshoz kötődnek (közbeszerzési eljárások, előrehaladási jelentések, dokumentációk, disszeminációs kötelezettségek, elszámolások, stb.). Ezen feladatok kapcsán ugyancsak szükséges forrást, időt és kapacitást terveznünk.

A monitoring, nyomonkövetés folyamatos adatgyűjtésen alapszik, amely alapján a menedzsment, a döntéshozók vizsgálhatják a tevékenység előrehaladását a kitűzött célok viszonylatában. Az ellenőrzés a folyamatok, tevékenységek állandó felülvizsgálatát jelenti, célja a szabálytalanságok, csalások, visszaélések kiszűrése. Aki vét a törvények, vagy a pályázattal kapcsolatos eljárási szabályok ellen, akár a támogatási összeg visszafizetésére is kötelezhető!

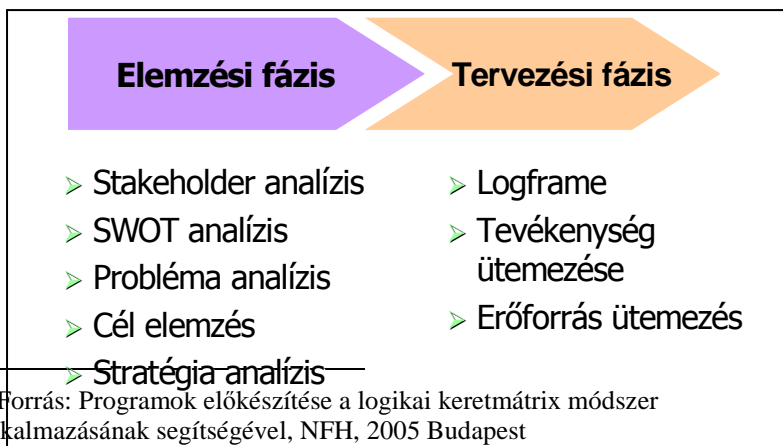
Az értékelés a program egészének áttekintése, célja a tevékenység hatásának vizsgálata a megoldani kívánt társadalmi-gazdasági probléma viszonylatában.

A konklúziók levonását követően új projekt ötlet kidolgozása kezdődhet.

### 2.3 A Logframe megközelítés

A Logframe módszer egyrészt egy bizonyos gondolkodásmódot nyújt, másrészt egy célorientált konkrét tervezési és menedzsment eszköz. A tervezésen túl a monitoring és értékelési tevékenységek alapja is. A módszer segít tisztázni a projekt célját és létjogosultságát, világosan meghatározni a projekt elemeit, az előkészítés korai szakaszában elemezni a projekt környezetét, meghatározni, hogyan mérhető a projekt előrehaladása, a célok elérése. A módszer különböző eszközöket, technikákat ajánl.

Ábra 5: A Logframe megközelítés<sup>4</sup>



<sup>4</sup> Forrás: Programok előkészítése a logikai keretmátrix módszer alkalmazásának segítségével, NFH, 2005 Budapest

## **2.4 Projekttervezési módszerek**

### **2.4.1 Stakeholder analízis – érdekcsoportok elemzése**

A Stakeholder elemzés célja, a projekttel, programmal kapcsolatos érdekek, igények feltárása, egyensúlyba hozása azért, hogy a célmeghatározás pontos lehessen, és a legjobb megoldási módokat válasszuk ki.

**Stakeholder**-nek tekintünk minden olyan személy- vagy embercsoportot:

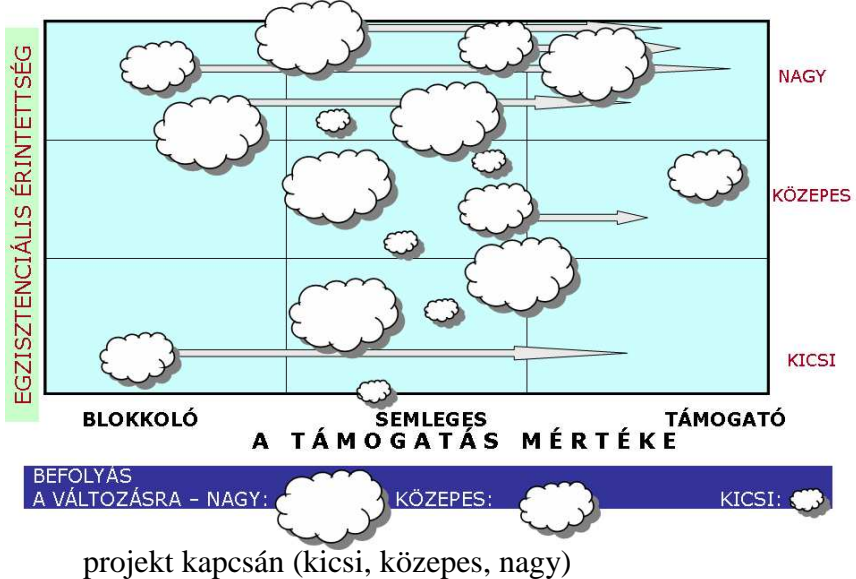
- aki érdekelt a projektben, programban (teljesen, vagy részben, illetve azt hiszi, hogy érdeke lehet benne / az érdekelttség lehet pozitív, de negatív előjelű is!);
- akire a projekt, program kihatással van;
- aki befolyásolja a projekt, program megvalósulását;
- akik közvetve befolyásolhatják a projekt megvalósítását, részt vesznek a projektben;
- akik közvetlenül érdekeltek a célok elérésében, hatással vannak a projektre;
- akik döntöttek a beavatkozásról és finanszírozzák azt;
- a közsférában dolgozó érintett végrehajtók;
- a projekt végső kedvezményezettjei;
- az érintett lakosság, stb.

A Stakeholder **elemzés folyamata**:

- A téma, projekt, program meghatározása, amelyre vonatkozóan az elemzést végezzük;

- Érdekeltek azonosítása, stakeholderek (érdekeltek) összegyűjtése, ötletroham módszerrel, majd szűkítések, csoportosítások;
- Információgyűjtés az érdekeltekről;
- Az érdekeltek céljainak azonosítása;
- Az érdekeltek erős és gyenge pontjainak elemzése;
- Az érdekeltek stratégiájának meghatározása;
- Az érdekeltek viselkedésének elemzése;
- Cselekvési terv kidolgozása

Ábra 6: A Stakeholder elemzés<sup>5</sup>



<sup>5</sup> Forrás: Bevezetés az Európai Unió támogatások rendszerébe, Projektciklus – menedzsment, Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest 2004

- Milyen az adott érdekelt támogatásának mértéke? (blokkoló, semleges, támogató)
- Milyen befolyással bír az adott érdekelt a változásra? (nagy, közepes, kicsi)

Értelemszerűen a nagy egzisztenciális érintettségű, nagy befolyásoló képességgel bíró, azonban „blokkoló” támogatású érintettek számunkra a legveszélyesebbek. Ezért stratégiánk (legalább kommunikációs!) kialakítása során törekednünk kell az ő érdekeltségük balról jobbra történő elmozdítására.

### **2.4.2 SWOT elemzés**

A SWOT analízist először az Egyesült Államokban használták, mégpedig az üzleti világban. A cégek a stratégiai tervezés kapcsán előszeretettel alkalmazták a gazdasági környezet elemzéséhez, értékeléséhez.

A menedzsment tudományok kapcsán használt stratégiai tervezés egyik alapelve, hogy az üzleti egységeknek folyamatosan figyelniük kell a külső makrokörnyezet kulcs tényezőire, melyek elsősorban a demográfiai, gazdasági, technikai, politikai, jogszabályai és társadalmi-kulturális elemeket jelentenek. Figyelni kell továbbá a jelentős mikrokörnyezeti szereplőkre, mint a fogyasztók, versenytársak, disztribúciós csatornák, szolgáltatók, beszállítók.

A területfejlesztési szakemberek az 1990-es évek végén a területi fejlesztési programok készítése kapcsán ugyancsak a helyzetelemzés és helyzetértékelési tevékenységhez kezdték el alkalmazni a SWOT módszert.

A SWOT eredményeiből kell következnie a kitűzött fejlesztési prioritásoknak.

A SWOT elemzés fő előnyei: viszonylag egyszerű módszertan, bárki elkészítheti, széles körben ismert eszköz, tömör, látványos, vizuálisan jól megjeleníthető.

A SWOT elemzés tehát a helyzetértékelés összegzését adja egy térségre, településre, szervezetre, intézményre vonatkozóan.

A SWOT elemzést célszerű az érintettek bevonásával ötletroham keretében végezni.

Az elemzés során négy kategóriába soroljuk a térségi / szervezeti jellemzőket:

Ábra 7: SWOT

Strength / Erősségek	Weaknesses / Gyengeségek
Opportunities / Lehetőségek	Threats / Veszélyek

Az **erősségeket** és **gyengeségeket** közösen jellemzi, hogy a szervezet belső jellemzőiből fakadnak, a szervezetnek, a menedzsmentnek van rájuk hatása. A lehetőségek és veszélyek ezzel szemben a szervezet környezetéből erednek, külső adottságok, amelyekre a szervezetnek nincs közvetlen befolyása, csak legritkább esetben tudja ezeket érdemben befolyásolni. Fontossá válik azonban az alkalmazkodás, a **lehetőségek** kihasználása és a **veszélyek** lehetőséggé transzformálása.



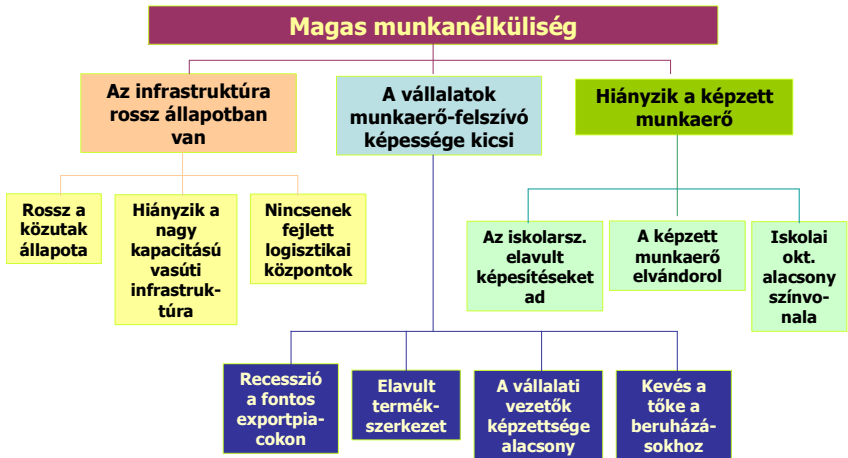
### **2.4.3 Problémafa**

Az elemzés célja a főbb problémák azonosításának elősegítése, illetve a „problémafa” elkészítése. Célszerű meglévő helyzetelemzés alapján, a SWOT elemzést felhasználva az érintettek részvételével ötletroham keretében elkészíteni a probléma analízist.

A problémák feltárása után meg kell határozni azt az átfogó kulcs problémát, amelyben a szereplők egyetértenek, hogy meghatározó a térség vagy szervezet szempontjából. Majd ok-okozati kapcsolat alapján a probléma területeket logikai rendszerben ábrázoljuk (cetlikre felírhatjuk, majd felragaszthatjuk nagy papírra), eredményként megkapjuk a problémafát. Minden feltárt problémát értékelni kell, és el kell helyezni a különböző hierarchia szintek valamelyikén. Az ok-okozati logikának alulról fölfelé kell érvényesülnie.

Ábra 8: Esettanulmány<sup>6</sup>

## PROBLÉMA FA



### 2.4.4 Célfá

Míg a problémafa a jelenlegi helyzet negatívumait tartalmazza, a célfá a kívánt jövőbeli pozitív állapotot írja le. Célfánk egy egyszerű transzformáció eredményeként előállítható a jól átgondolt problémafából. A problémafa tükörképeként, a negatívumok pozitív eredménnyé történő átfordításával készíthetjük el. Értelmszerűen a problémafa ok-okozati összefüggései a célfá keretében eszköz-eredmény összefüggésekké változnak. A célfá ágai tehát a problémák megoldási útvonalait adják.

<sup>6</sup> Forrás: Az Európai Szociális Alap és Magyarország, szerk.: Gyulavári Tamás, FMM 2002

Ezek után el kell döntenünk, hogy a fa melyik részletét valósítjuk meg, azaz kiválasztjuk azt a konkrét célkitűzést, amelynek eléréséért reálisan a legtöbbet tudunk tenni. A kiválasztott célrendszer (célfá-ág) alapján láthatunk neki a projekttervezésnek, a Logframe mátrix elkészítésének.

Ábra 9: Esettanulmány<sup>7</sup>



## 2.4.5 A Logframe mátrix

A Logframe mátrix, vagy logikai keretterv könnyen átlátható, informatív, mivel gyakorlatilag egy oldalon áttekinthetjük projektünk célrendszerét, és

<sup>7</sup> Forrás: Az Európai Szociális Alap és Magyarország, szerk.: Gyulavári Tamás, FMM 2002

meggyőződhetünk arról, hogy minden célunkat pontosan definiáltuk és számszerűsítettük. Le kell továbbá írunk azt is, hogy a projekt előrehaladását, céljainak teljesülését hogyan fogjuk mérni.

Korábban az elő-csatlakozási pályázatok többségénél, illetve a Strukturális Alapok legtöbb pályázatánál kötelező melléklet a projektet leíró Logframe mátrix.

A mátrix / táblázat egy logikusan felépített célrendszert tartalmaz az általános, átfogó céloktól a konkrét célokon, várt eredményeken keresztül egészen a konkrét, lebontott tevékenységekig.

A célok teljesülését az előre meghatározott mérőszámok alapján az ún. indikátorokkal tudjuk követni. Az indikátorok a mátrix második oszlopába kerülnek, mindig azzal a céllal egy sorba, amely teljesülését mérik.

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

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

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

A **kimenet** vagy **output-mutatók** a tevékenységekre vonatkoznak, mivel számszerűsítik a tevékenységek nyomán létrejövő közvetlen eredményeket. Ezek

jellemzően fizikai elemeket mérnek (pl. megépített út hossza, képzések száma).

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

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

Az indikátor akkor jó, ha megfelel az ún. **SMART** **kritériumoknak**:

- Specifikus (Specific) – tehát pontosan és egyértelműen értelmezett
- Mérhető (Measureable) – azaz számmal és valamilyen fizikai mértékegységgel kifejezhető
- Elérhető és realisztikus (Achievable, Realistic)
- Időben is lehatárolt (Time-based) – adott időre teljesíthető

A lényeg, hogy indikátorunk alakulása egyértelműen ellenőrizhető legyen. Ennek módját a mátrix harmadik oszlopában kell megadnunk. Minden egyes indikátor mellé le kell írunk, hogy a mutató értékét hogyan, milyen időközönként fogjuk megszerezni. Nem elég tehát, ha egy mutató jól jellemzi projektünk alakulását, fontos, hogy megszereshető, kiszámítható legyen nagy költség nélkül, ezért célszerű olyan adatokkal dolgozni, amelyekről rendszeres statisztikák készülnek.

Végül a megvalósítás (Külső) feltételeit, kockázatait kell meghatároznunk, amelyek befolyásolják a célok elérését. Nem hanyagolhatjuk el ezt az oszlopot sem, hisz komoly hivatkozás lehet a monitoring, vagy ellenőrzés során, amennyiben valamely indikátorunkat nem tudjuk elérni, vagy nem olyan mértékben teljesítjük, mint ahogy azt a tervezéskor meghatároztuk.

Ábra 10: Logframe mátrix – általános struktúra

	Beavatkozási logika	Objektíven mérhető indikátorok (mutatószámok)	Indikátorok forrása	Kockázatok és feltételezések
Átfogó/távlati célok	1.	15.	16.	
Projekt cél	2.	13.	14.	8.

<b>Eredmények</b>	3.	11.	12.	7.
<b>Tevékenységek</b>	4.	9. Források	10. Költségek	6.
				5. Előfeltételek

A 10. sz. ábra mutatja a szakirodalom szerint javasolt kitöltési sorrendet is. Véleményünk szerint mindenképp érdemes a célrendszerünk, vagyis az első oszlop meghatározásával kezdeni a kitöltést, majd az előfeltételekkel folytatni. A továbbiakban tulajdonképpen mindegy a sorrend, a lényeg, hogy a keretmátrixban egyszerre érvényesüljön a **vertikális és horizontális logika**. Sőt, a nyilakkal jelzett irányú logikát is érvényesítenünk kell. Az „Előfeltételek” abszolút előfeltételei a tevékenységek megkezdésének, mint például egy építési engedély, közgyűlési határozat, stb. A 6. cellában feltüntetett „Feltételezések” az „Eredményeink” elérésére vonatkoznak, stb. (A vertikális és horizontális összefüggéseket nyilakkal az áttekinthetőség érdekében nem jelöltük.)

#### 2.4.6 A Projekt időbeni ütemezésének tervezése

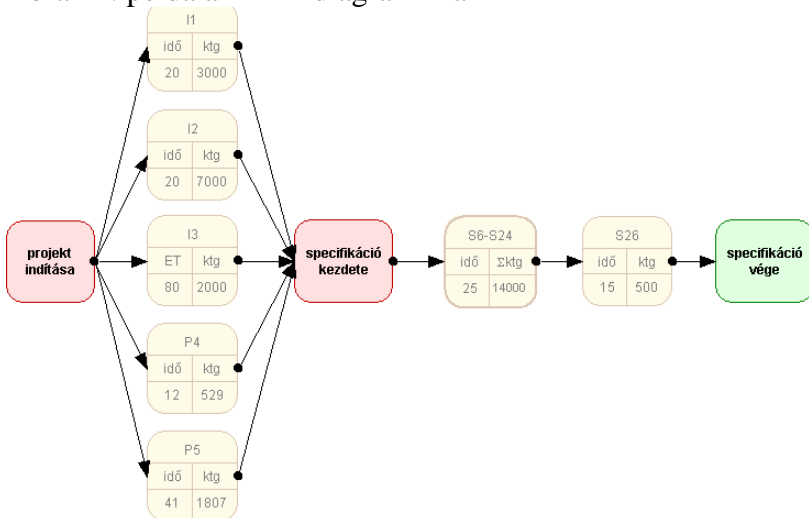
A logikai keretmátrix elkészítését követően kialakultak a fő tevékenységek, melyekre a teljes projekt megvalósítását felfűzhetjük. A következő lépésként szükséges a tevékenységek időbeni ütemezése, valamint az együttműködők szerepének meghatározása.

A fő tevékenységek meghatározását követően erőforrásokat rendelünk hozzájuk, megbecsüljük, mennyi időre és pénzre van szükség az elvégzésükhöz. Elemezni szükséges ilyenkor az egyes tevékenységek végrehajtásához szükséges időt és költséget befolyásoló tényezőket. Az összefüggéseket átlátható módon kell megjeleníteni, lehetőleg változtatható időskála használatával. Olyan módszerre van szükség, mely segítségével kiemelhetőek a fő projektfázisok, de az altevékenységek is megjeleníthetőek, illetve mind a projektszereplők, mind az egyes feladatokhoz tartozó költségek és időtáv is szerepeltethető.

A leggyakrabban használt projekttervező módszerek között említhetjük:

- PERT diagrammot (grafikus módon szemlélteti az egyes feladatok összefüggéseit hatásait)

Ábra 11: példa a PERT diagrammra





- GANTT diagrammot (Hagyományos tervezési eszköz, ahol a koordináta rendszer vízszintes tengelye az időt a függőleges az elvégzendő tevékenységeket reprezentálja).

### **A projekt időbeni ütemezésének tervezési lépései:**

Adjuk meg a logikai kermátrixnak megfelelően azokat a keret tevékenységeket, melyekre fel fogjuk fűzni a teljes projektet.

A fő tevékenységi körökhöz kapcsolódóan határozzuk meg a résztevékenységeket.

Határozzuk meg, hogy az egyes altevékenységek elvégzéséhez milyen időkeret szükséges. **Az**

### **ütemezésnél a következő dolgokra kell figyelni:**

1. A pályázati útmutatónak megfelelően a projekt teljes hossza nem lépheti túl a maximális projekthosszúságot (pl.: maximum 24 hónap)
2. A pályázati útmutatónak megfelelően a projekt nem fejeződhet be később, mint ahogy az elő van írva (pl.: a befejezés időpontja legkésőbb 2007. december 31.)
3. A projektnek időben relevánsnak, megvalósíthatónak kell lennie.

Határozzuk meg, hogy a fő tevékenységekhez milyen költségek kapcsolódnak. Ha szükséges, kérjünk árajánlatokat!

Határozzuk meg, hogy a fő tevékenységek elvégzésének személyi felelőseit

A fentieket rögzítsük Gantt diagrammban.

### 3. Pályázatkészítés

Fejlesztési projektjeink egy lehetséges finanszírozási módja a pályázati úton történő forrás-szerzés. Pályázat nyújthat visszatérítendő, vagy nem visszatérítendő formában támogatást. Létezik továbbá az ún. kamattámogatásos forma, mint például a Phare mikrohitel program volt.

Fontos, hogy a projekttervezés megelőzze a pályázatírást. Ma már a pályázati rendszerek komoly, jól megfogalmazott, alátámasztott projekteket, fejlesztési terveket várnak el a projektgazdától. Akkor lehet sikeres egy szervezet, ha tisztában van helyzetével, legalább pár évre előre megfogalmaz stratégiai célokat, irányokat, fejlesztési projektterveket.

A **pályázat** fogalma tehát szűkebb értelemben: projektünk az adott pályázati kiírás feltételeinek megfelelő formában történő megjelenítése.

Az alábbiakban a pályázatkészítés folyamatát, gyakorlati tudnivalóit foglaljuk össze.

#### 3.1 A pályázatkészítés folyamata

##### ***Információ-szerzés, pályázatfigyelés***

Számos folyóirat, kiadvány létezik, azonban teljeskörűen az Interneten található meg az információkat az aktuális pályázati lehetőségekről. A pályázati dokumentáció is innen tölthető le, valamint aktuális kérdéseinkre is itt várhatunk választ.

A következő oldalakat ajánljuk elsősorban a vállalkozások figyelmébe:

[www.pafi.hu](http://www.pafi.hu)

[www.nfu.hu](http://www.nfu.hu)

[www.deldunantul.com](http://www.deldunantul.com)

[www.kutatas.hu](http://www.kutatas.hu)

[www.ddriu.hu](http://www.ddriu.hu)

[www.gkm.hu](http://www.gkm.hu)

[www.gop.hu](http://www.gop.hu)

Érdeemes az adott ágazathoz tartozó minisztériumi honlapokat is rendszeresen látogatni, hisz mind a magyar, mind az EU-s forrásokról közölnek információkat.

Amikor a pályázati kiírásokat böngésszük, a következő szempontok alapján dönthetjük el, érdemes-e pályáznunk:

- A pályázat céljaihoz, témájához illeszkedik-e szervezetünk, projektünk célja?
- Szervezetünk szerepel-e a lehetséges pályázók között?
- Mikor van a pályázat leadási határideje? Van-e kapacitásunk a pályázat elkészítésére?
- A minimum-maximum projektméret megfelelő-e számunkra?
- A szükséges sajáterővel rendelkezünk-e?
- A projekt futamideje megfelelő-e számunkra?

Fontos kérdés egy-egy szervezet esetében, hogy van-e saját kapacitásuk a pályázatírásra. Amennyiben nem rendelkeznek olyan tapasztalt szakemberrel, aki jártas a pályázatírási technikákban, célszerű pályázatíró cég segítségét kérni. Természetesen a szakmai munkát mindenképpen saját szakembereknek kell elvégezniük. A korrekt pályázatírók 2-5% közötti díjazást kérnek, valamint jó, ha a fizetség egy részét sikerdíjként határozzuk meg, ez közvetlenül érdekeltté teszi a

pályázatrót, hogy minél jobb, sikeresebb anyagot állítson össze.

### ***Partnerek***

A Strukturális és Kohéziós Alapok felhasználásáról szóló 1083/2006/ EK Rendelet felsorolja az Unió által a támogatások kapcsán meghatározott alapelveket. Ezek közül a „koncentráció”, az „addicionalitás”, valamint a „partnerség” elvéből is következik, hogy egyre nagyobb volumenű, összetettebb projekteket várnak tőlünk a forrásgazdák. Minél összetettebb egy projekt, annál valószínűbb, hogy nem egy szervezet tudja önmagában megvalósítani, vagyis mind szakmai, mind pénzügyi szempontból szükségünk van partnerekre.

Lényeges, hogy megbízható partnereket válasszunk, hisz ha valaki mégsem tudja teljesíteni a vállalásait, komoly bajba kerülhetünk: ha a projekt minimum 75%-a nem teljesül, az egész támogatási összeg visszafizetésére kötelezhetnek minket.

Azt is át kell gondolnunk, hogy hány partner mozgatható hatékonyan együtt, nem szabad, hogy a mennyiségi szemlélet uralkodjon el a partnerség kialakítása során.

Célszerű ún. konzorciumi szerződés keretében rögzíteni a partnerek vállalásait. Sok pályázat kötelező melléklete a konzorciumi szerződés.

### ***Tartalmi szempontok***

Pályázatunk egyik alappillére a **költségvetés**. Csak olyan költségeket állíthatunk be, melyek a pályázati útmutató „elszámolható költségek” listáján szerepelnek. A költségvetésnek reálisnak kell lennie, vagyis nem lehetünk „Olcsó Jánosok” sem, hisz a beállított összegből

a projekt második, harmadik évében is meg kell tudnunk oldani a tervezett feladatokat.

Ma már minden pályázati útmutató tartalmazza a **bírálati szempontokat**, ezek áttanulmányozása célszerű, hisz a bírálók ezen kritériumok alapján fogják pontozni projektünket. Sok esetben még a pályázati formanyomtatvány adott kérdését is megjelölik, hogy az adott kritériumra, mely kérdésekre adott válaszok alapján lehet majd pontot kapni.

A „programozás” elvét követve minden támogatott projektnek **illeszkednie** kell valamely területi, ágazati programhoz, hosszú távú stratégiai tervhez. A Strukturális Alapok esetében ez a Nemzeti Fejlesztési Tervhez kapcsolódó adott operatív program.

Az Unió ún. horizontális elveket is meghatározott a támogatások felhasználása kapcsán. Ezek közül két elv teljesülését minden pályázat esetében bizonyítani kell: a fenntartható fejlődés, valamint az esélyegyenlőség elvét.

A **fenntartható fejlődés** kapcsán fontos, hogy pályázatunkban kifejtjük projektünk közvetlen és/vagy közvetett hatásait a környezetre, a fenntartható fejlődésre. Minimálisan mondjuk ki, hogy „nincs a környezetre káros hatással”, jelezzük, amennyiben készült környezeti hatástanulmány, illetve próbáljuk meg minél részletesebben bemutatni, milyen aktivitásokat tervezünk annak érdekében, hogy a fenntarthatósági szempontok teljesüljenek.

A következő területeket érdemes átgondolnunk:

- Anyagtakarékosság, veszélyes anyag felhasználás
- Energiaigény, energiatakarékos megoldások, megújuló energiaforrások használata

- Vízgazdálkodás
- Közlekedés, logisztika, szállítás, mobilitási igény
- Hulladék-gazdálkodás: hulladékkezelés és megelőzés, hulladékhasznosítás,
- Természeti értékek védelme, javítása
- Terület- és tájgazdálkodás, területhasználat, vizuális környezet-használat
- Emberi egészség, baleseti kockázat, foglalkoztatási hatás, ingázás, veszélyes munkakörök
- Környezeti tudatosság: oktatás, képzés; környezeti információk terjesztése
- Szennyező kibocsátások: levegő-, víz-, talajszennyezés, zaj, rezgés, sugárzás, hulladék
- Termékek és szolgáltatások: termékek környezeti jellemzése (veszélyes anyag tartalom, életciklus, hulladékképződési jellemzők, közegészségügyi jellemzők, csomagolási igény)

Az **esélyegyenlőség** szempontjából fontos, hogy pályázatunkban kifejtjük projektünk közvetlen és/vagy közvetett hatásait általában a hátrányos helyzetű csoportok, köztük a nők és férfiak, valamint a roma és fogyatékkal élő emberek kapcsán.

A következő kérdéseket érdemes átgondolnunk:

- Biztosított-e a projekthez az esélyegyenlőségi célcsoportok hozzáférése? (pl. biztosítják-e, hogy a képzési, illetve munkalehetőségek hozzáférhető formában és módon eljussanak a hátrányos helyzetű csoportokhoz?)
- Hozzájárul-e a projekt az előítéletek, sztereotípiák csökkentéséhez?

- Biztosítják-e a kommunikációs hozzáférhetőséget a célcsoportok eltérő igényei mentén? (pl. braille írás, jeltolmács, könnyen érthetően tananyagok)
- Van-e együttműködés a különféle esélyegyenlőségi célcsoportok szervezeteivel, intézményeivel, valamint az értük tevékenykedő szervezetekkel?
- Biztosított-e a projekt minden fázisában az esélyegyenlőségi célcsoportok eltérő igényeinek kielégítése? (pl. a képzési program, iskolai órák összehangolása a tömegközlekedési menetrenddel, gyermekfelügyelet lehetőségének felmérése.)
- Biztosítja-e a projekt az atipikus foglalkoztatás lehetőségét? (pl. részmunka, rugalmas munkaidő, távmunka) az esélyegyenlőségi célcsoportok számára, hogy ezáltal bővüljön a munkavállalók lehetséges összetétele)

### ***Formai szempontok***

Ma már minden pályázat elektronikusan érhető el, az Interneten. A **pályázati dokumentáció** a következőkből áll: pályázati felhívás, pályázati útmutató, pályázati űrlap, költségvetési tábla, nyilatkozatok, igazolások (formanyomtatványok), egyéb segédletek, támogatási szerződés minta.

A **pályázati űrlapot** le kell töltenünk, és ugyancsak elektronikusan kell kitöltenünk. Majd a kész anyagot elektronikusan is le kell adnunk (CD-n, vagy e-mailen). Fontos, hogy a pályázati űrlapon ne változtassunk, és minden kérdésre írjunk valamit, a kérdőív minden részét töltsük ki, különben formai hiba miatt szakmai bírálat nélkül kizárásra kerül. Előfordul, hogy az űrlap egyes részeinél maximálják a karakterszámot, amellyel

megválaszolhatjuk a kérdést. Nem érdemes túllépni a korlátot, mert a maximum fölötti részeket törlik, nem veszik figyelembe a bírálathoz.

Időben tanulmányozzuk át a csatolandó **melléletek** listáját. Számos melléklet csupán egy forma nyilatkozat, azonban kérhetnek tőlünk egyéb anyagokat is, pl. üzleti tervet, marketing tervet, humánerőforrás tervet, stb. Ezen anyagok előállítása szakértelmet, időt, és sokszor forrásokat is igényel. Különböző igazolásokat is be kell szereznünk, ez ugyancsak idő- és költségigényes, nem beszélve az utánjárásról.

Amennyiben valamely mellékletet nem tudunk értelmezni, vagy a pályázatkészítés során olyan kérdésünk van, amelyre az útmutatókban nem találunk egyértelmű választ, hivatalosan, írásban (e-mail, fax) kérjük felvilágosítást. Érdemes a hivatalos pályázati honlapon a „gyakran ismételt kérdések” (GYIK) rovatot is rendszeresen látogatni. Az itt közölt válaszok hivatalos állásfoglalásnak tekinthetők.

A részletes **költségvetést** külön táblázatban kell megjelenítenünk. Ezt a dokumentumot szintén a honlapról tölthetjük le. Bár a pályázatok általában csak költségnemek szerinti költségtervet kérnek, érdemes – saját használatra – egy feladatok szerinti költségtervet is elkészíteni. Ez a partnerek közötti forrás-elosztásban is segítségünkre lesz. Gyakran kérik a költségvetés szöveges indoklását is.

A pályázatot minden esetben cégszerűen, hivatalosan alá kell írni. Ellenőrizzük le, mindenhol megvannak-e az **aláírások**, pecséttel együtt. Új szabály, hogy az eredeti példány minden oldalát szignóznunk is kell. Az aláírás, pecsét, szignó olyan formai kellékek, melyek nem



hiánypótolható, vagyis formai okból a pályázat kizárásra kerül, amennyiben nem, vagy hiányosan írjuk alá.

A pályázatokat általában 1 eredeti és minimum 3 másolati példányban kell leadnunk. Legtöbb esetben postán, ritkábban személyesen. A beérkezés határideje a postabélyegző (a feladás) dátuma. Minden esetben ajánlva adjuk fel a dokumentumot, egy csomagban. A példányokat össze kell fűzni, legjobb a spirálozás, vagy hőkötés.

Pályázatunk megérkezéséről írásban kapunk értesítést, melyben megírják a **regisztrációs számunkat** is, a továbbiakban erre kell minden esetben hivatkoznunk.

Pályázati rendszerként változó, hogy mennyi időt vesz igénybe a **formai értékelés**, mely során bizonyos formai hiányok pótlására kerülhet sor. Erre mindig írásban, határidő megjelölésével szólítanak fel bennünket. Amennyiben nem hiánypótolható formai hibát vétünk, pályázatunk szakmai bírálata nélkül elutasításra kerül (pl. aláírás, pecsét hiánya, költségvetést nem csatoltunk, stb.). A **formai befogadásról** ugyancsak írásban kapunk értesítést.

A pályázat **szakmai bírálata** minimum 3 hónapot vesz igénybe. Általában két, egymástól független szakértőt kérnek föl a bírálatra, véleménykülönbözőség esetén egy harmadikat is. A bírálók személye titkos, azonban a bírálatok külön kérésre megtekinthetők. Automatikusan nem kerülnek kiküldésre.

A szakmai bírálatok alapján az arra jogosult szerv hozza meg a döntést a támogatás megítéléséről (pl. Regionális Fejlesztési Tanács, Irányító Hatóság, stb.)

Előfordulhat, hogy nem a teljes igényelt összeget ítélik meg számunkra. Ilyenkor természetesen a költség- és munkatervet módosítanunk szükséges.

A **támogatási szerződés**, melyet a forrásgazda szerv köt minden nyertes pályázóval, megkötésére általában egy hónap áll rendelkezésre. Ilyenkor további dokumentumokat, biztosítékokat kérhetnek tőlünk (pl. bankgarancia, inkasszó, stb.).

A projekt megvalósítását a támogatási szerződés aláírásától kezdhetjük, vagyis e dátumtól fogadhatunk be számlákat a szállítóktól, kivitelezőktől.

### ***3.2 Esettanulmány***

Kőszilas megye néhány tucat Klímaszerelő vállalkozása ugyan abban a helyzetben van. A kis- és középvállalkozások alkotta csapat cégeinek többsége a rendszerváltás után jött létre.

A cégek többsége nem elég tőkeerős ahhoz, hogy rendszeres beruházásokat hajtson végre, ami az alapfeltételét jelenti a további fejlődésnek. A rendelkezésükre álló pénzeszközök nagyrészt a forgóeszköz finanszírozás fedezetét jelentik. Ez meglátszik a vállalatok eszközállományán is. Gépparkjuk többnyire elavult, korszerűtlen darabokból áll. E gépek némelyike állapotuknál fogva is balesetveszélyes, így a munkavédelmi előírások betartása mellett is az átlagosnál gyakoribbak az üzemi balesetek, és az ebből adódó munkaerő-kiesés. A továbbfejlődés legnagyobb akadálya az egységes karbantartó, szerelő hálózat hiánya. A cégek sokszor saját viszonteladói versenytársai.

A munkaerő felhasználása sem problémamentes. A munkamennyiség meglehetősen ingadozó, a vállalkozások nem tudnak annyi embert állományban tartani, amennyi egy-egy jelentősebb megbízás esetén, csúcsidőszakban szükséges lenne. Persze azt a szituációt sem kívánja egyikük sem felvállalni, hogy a felvett emberek egy része napokig vagy akár hetekig tényleges feladat nélkül legyen. A bizonytalan munkakörülmények miatt sok dolgozójuk előbb-utóbb a megyében működő nagy építőipari vállalkozás valamelyikénél köt ki.

Gondot jelent a munkák szerzése is. A nagyvállalatok alvállalkozóiként még csak-csak eldolgoznak a vállalkozások, de mivel sem minőségbiztosítási rendszerrel, sem megbízható gépparkkal nem rendelkeznek, a nagyvállalatok kockázatos partnerként kezelik őket, és elég kemény, magas kötbérrel, szigorú feltételekkel, a kisvállalkozások számára minimális mozgásteret biztosító szerződések keretében vonják be őket a kivitelezésbe. A kisebb, közepes munkákat elvileg akár saját maguk is meg tudják szerezni – ezek a munkák a nagyvállalatokat gyakran nem is érdeklik -, viszont a lehetőségekről, ajánlati felhívásokról gyakran későn értesülnek, és az ajánlattételnél problémát jelent a közbeszerzési eljárásokra vonatkozó hiányos ismeretek, és a megfelelő minőségirányítási rendszerek és tanúsítványok itt is visszaköszönő hiánya. A megyében már nem egyszer fordult elő eredménytelen beszerzési eljárás a megfelelő számú vagy minőségű ajánlat hiányában – pedig a Strukturális Alapokból finanszírozható közelgő beruházások sok ilyen munkát vetítenek előre a következő években.

**A pályázat:**

## **PROJEKT ADATLAP**

*a Gazdasági Versenyképesség*

*Operatív Program keretében a*

*„a kis- és középvállalkozások műszaki-technológiai  
hátterének fejlesztése”*

*címmel meghirdetett Pályázati Felhíváshoz*

### **GVOP-2006-2.1.1.**

Kérjük, a Projekt adatlap kitöltése előtt olvassa el a kitöltési útmutatót!

#### **1. A PROJEKT CÉLTERÜLETE**

Jelölje meg, hogy a pályázat melyik célterületre irányul!  
(Egyszerre több célterület is megjelölhető.)

10 Új műszaki gép, berendezés beszerzése

Használt (legfeljebb 3 éves) műszaki gép, berendezés beszerzése

Gyártási licenc, gyártási know-how vásárlás

#### **2. A PROJEKT ÖSSZEGZŐ ADATAI**

2.1. A projekt  
címe:

2.2. A projekt megvalósulásának

helyszíne

Megye:

Kőszilas

Irányítószám:

1 | 1 | 2 | 4

Település:

Kőszilas

Utca:

József Attila

Házzám:

5.

Helyrajzi szám:

224898/0/A/12

2.3 A projekt kezdete:

2.4 A projekt vége:

2.5. Kérjük, adjon rövid összefoglalást a projektről!

A projekt célja, a magyar klímaszerelő vállalkozások összefogásával KLIMABOLT nevű értékesítő-szerelő franchise hálózat létrehozása. Egységes arculat, termékkör kialakítása és a hálózatos szerveződésben rejlő előnyök kiaknázása a szerelési munkák elosztásának megszervezésénél.

A pályázat által végrehajtandó beruházások következtében létrejövő rendszerben pályázó szervezi az értékesítési tevékenységet (KLIMABOLT PONT-oknak) és az ő feladata biztosítani a megfelelő készletet.

A pályázó vállalja, hogy a KLIMABOLT hálózatot országosan ismertté és népszerűvé teszi. Első lépésként a szerelés-installálás magas minőségi szintjéhez szükséges gépkocsi és szerszám ellátottság biztosítását kívánjuk megvalósítani jelen pályázati projekt keretein belül.

### 3. A PÁLYÁZÓ ADATAI

(Cégkivonatban, vállalkozói igazolványban, éves beszámolóban, EVA-/SZJA-bevallásban szereplő adatok alapján töltendő ki!)

3.1. A pályázó teljes neve:

Príma Klíma Kft.

3.2. A pályázó rövidített neve:

Klíma Kft.

3.3. Gazdálkodási forma kód:

1 1 3

3.4. Adószám:

1 2 4 5 6 9 4 3 — 2 — 2 2

3.5 Bankszámlaszám:

3.6. Számlavezető bank neve:

Kőszilas BANK RT

3.7. Statisztikai szám:

1 2 4 5 6 9 4 3 1 2 4 4 4 1 4 4 4

3.8. Cégbírósi bejegyzés száma/

vállalkozói

igazolvány száma:

C g 0 1 - 0 7 8 8 8 6 8 9 / 2 7

3.9. Alapítás időpontja:

1 9 9 9 é 1 1 hó 1 0 nap  
v

3.10. Minősítési kód:

4

3.11. Főtevékenység TEÁOR-száma:

5 1 4 3 , 0 3

Főtevékenység

Elektromos háztartási cikk

megnevezése:

nagykereskedelme

Fejlesztendő tevékenység

TEÁOR-száma:

5 1 4 3 , 0 3

Fejlesztendő

tevékenység

megnevezése:

Elektromos háztartási cikk  
nagykereskedelme

#### **4. A PÁLYÁZÓ BEMUTATÁSA**

4.1. Ismertesse fő tevékenységeit! (maximum 4000 karakter)

A Klíma Kft. nagykereskedő cég, erős mérnöki háttérrel. A cég a kereskedelmi forgalmát viszonteladókon keresztül bonyolítja. Ez a klímaberendezések vonatkozásában 120-150 klímaberendező céget jelent.

A beépített konyhagépek vonatkozásában körülbelül 80-100 céget jelent, amely zömmel bútorstúdió, vagy konyhabútorokat készítő asztalosipari.

Területi képviselők gondozzák a partnereket, hetente minimum 1 telefon és kéthetente személyes látogatás.

Ha a partner nagyobb projektre kér ajánlatot, néha szükség van a mérnöki iroda szakvéleményére is.

A rendeléseket az áruforgalom veszi fel, általában fax-on, vagy telefonon. Az árut igény szerint, de maximum 2 napon belül kiszállítjuk a kért címre.

Légkondicionáló (nagykereskedés és projektek irányítása):

Beépíthető konyhagépek forgalmazása (nagykereskedelem)

Épületgépészeti tervezés, vállalkozás

**REFERENCIAMUNKÁK:**

4.2. Mutassa be, hogy melyek a legfőbb lehetőségek tevékenysége továbbfejlesztésére!

(maximum 4000 karakter)

Vállalkozásunk továbbnövekedésének legnagyobb sikerrel kecsegtető lehetősége a klímaberendezések forgalmazásának növelése a következő koncepció szerint:

Vizsgálataink szerint a továbbfejlődés legnagyobb akadálya az egységes karbantartó, szerelő hálózat hiánya. Egy ilyen rendszerben a vállalkozás számára lehetőség nyílna egységes és kontrollált minőség biztosítására, az ügyfelek jobb kiszolgálására. Mindez olyan formában valósulhatna meg, amelyben vállalkozásunk továbbra is kihasználhatná partnereinek jelentős helyismeretéből, illetve kapcsolatrendszeréből fakadó előnyöket, illetve nem szorulna jelentős költségeket igénylő saját tulajdonú hálózat kiépítésére.

A cég filozófiája hogy nem akar a saját viszonteladóiink versenytársa lenni. (A saját szerelő csapatunk nem foglalkozik installálással, ők csak a nagy gépeket indítják). Ezt a problémát fel kell oldani egy szerelő hálózat létrehozásával, amely egységet képez a Kft-vel, de nem a szervezet integráns része.

Viszonteladóiink az ország minden részén jó kapcsolatokkal rendelkeznek, sok munkáról tudomásuk van, de az épületgépészeti és tervezési szaktudás hiányzik. Nem is keresik meg őket a helyi beruházók, mert tisztában vannak vele, hogy szakmai szempontból nem rendelkeznek elég erőforrással a feladat elvégzéséhez, habár már kisebb munkáknál dolgoztak együtt közös megelégedésre. Egész más lenne a piaci helyzet egy országosan lefedett tervező-szerelő-értékesítő hálózat megjelenésével.

Növelni kell a P&T Kft. országos ismertségét beruházó-befektető körökben. Ezt erősítené egy jól létrehozott és kellően reklámozott országos hálózat.

**Közbeszerzési pályázatok, nagy projektek.**

Ezek a pályázatok általában komplex megoldást kérnek, tehát szerelést is.



Azokat a pályázókat részesítik előnyben, akiknek saját szerelő csapatuk van. A nagy beruházók az ország minden részén dolgoznak, így a következő munkáknál is azokat a cégeket keresik meg akik országos lefedettséggel dolgoznak

**Országos hálózattal rendelkező cégek klímatiszálására, klímakarbantartására nagyobb hangsúlyt kell fektetni.**

Sok olyan cég kéri a hálózatának a klímával felszerelését, amelyek szétszórtan helyezkednek el az ország területén. Itt a beszerelés után évente egy-két alkalommal el kell végezni a gépek karbantartását. Sokkal olcsóbb árajánlatot lehet adni, ha helyi szerelők végzik el a munkát, és gyorsabb, hatékonyabb a feladatok megoldása.

**Az értékesítő-szerelő hálózat kidolgozásának alapvető feltételei:**

Partnerek közül a legjobbakat kiválasztani, legalább területenként 1 cég, akikkel olyan közös együttműködést kell megvalósítani. Az érdekeltségi rendszer megteremtésével lehetővé kell tenni a hivatalos kapcsolatrendszer kiépítését.

Internet szolgáltatást fejleszteni kell, on-line klíma áruházat kell létrehozni- ez a következő fejlesztési feladat. Ez már az együttműködő értékesítő-szerelő hálózat számára bővítené az értékesítési – reklámozási lehetőségeket.

4.3. Sorolja fel, milyen hasonló projekteket valósított meg az elmúlt 5 évben!

(maximum 4000 karakter)

Jelen pont pályázatunkra nem vonatkozik, mivel hasonló projekteket a pályázó még nem valósított meg.

4.4. Mutassa be, hogy milyen közösségi vagy hazai központi költségvetési támogatásokat nyert el az elmúlt 5 évben, és milyen eredménnyel használta fel azokat! (maximum 4000 karakter)

Jelen pont pályázatunkra nem vonatkozik, mivel hasonló projekteket a pályázó még nem valósított meg.

4.5. Ismertesse, hogy a támogatás elnyerése esetén milyen humán erőforrást tud a projekt végrehajtásához rendelkezésre bocsátani! Jelölje meg a projekt megvalósításáért felelős projekt menedzsert (legalább egy fő felelős megjelölése kötelező)! (maximum 4000 karakter)

A felelős projekt menedzser a Kft egyik ügyvezetője és tulajdonosa Klíma Kálmán.

A Projekt végrehajtásában részt vesz a másik ügyvezető és tulajdonos Hőség István.

A létrehozandó franchise hálózat szakmai vezetője a Műszaki Igazgató Szél István lesz.

Szakmai önéletrajzok mellékelve.

## **5. A PROJEKT RÉSZLETES BEMUTATÁSA**

5.1. Mutassa be a projekt indokoltságát! (maximum 4000 karakter)

A Kft. nagykereskedelmi tevékenysége mellett nagyobb beruházásokon és különféle klímabeszerzési tendereken vesz részt. Referenciáink vannak

jelentős létesítmények kivitelezésénél (pl.: Irodaházak, bevásárló központok, szállodák, stb.).

Szerelői kapacitása csak a nagygépek indítására, üzemelés előkészítésére és felügyeletére korlátozódik. Ez a szerelő kapacitás a jelentős, országos méretű tendereken nem elég.

E helyzet mellett tapasztalható, hogy a cég partnerei körében

- Egyrésztől megvan a szükséges humán kapacitás nagyobb volumenű munkák részeinek megvalósítására, azonban nincs olyan szervező rendszer, olyan szervező erő, mely ezen szabad kapacitásokat jobban kihasználná.
- Másrészt ezen vállalkozások körében felmerült konkrét igény egy mind szakmailag, mind marketing szempontból megalapozott közös szerveződésű együttműködés kialakítására, a meglévő kapcsolat további elmélyítésére.

#### Projekt környezetének gazdasági jellemzői:

- A klímaberendezések piacára nagyfokú szezonális ingadozás jellemző. Az utóbbi években tapasztalható hatalmas boom után az utóbbi két évben két hideg, csapadékos nyár következett. Ezen piaci jellemzők számtalan kisvállalkozót veszélyeztetnek. Ezen okokból számtalan klímás vállalkozás tönkrement, vagy veszteségekkel küzd. A kisebb szerelő cégeknek nagyon nehéz stabil háttér nélkül boldogulni.
- A piacon fontos változás történt: ezelőtt 3-4 évvel a klíma siker üzletág volt, megjelentek azok a 'szerencselovagok,' akik szakmai háttér nélkül elkezdtek kis mennyiségben importálni és rendkívül alacsony áron értékesíteni hyperekben és egyéb kiskereskedelmi egységekben. Ezek vállalkozásoktól azonban az utóbbi 2 évben megszabadult a piac.
- A vevőigények igen nagymértékben váltakoznak: az erős szezonálitásra mind kereskedelmi-, mind szervizoldalról rendkívül nehéz felkészülni, mivel az importtevékenység illetve a szerelői kapacitás nem bővíthető az időjárás előrejelzések figyelembevételével. Ennek a problémának az enyhítésére semmilyen hálózati szerveződési vagy koordinációs

mechanizmusokra tett kísérlet nem volt tapasztalható.

A makrokörnyezet elemzése fontos következtetéseket enged levonni, ezek:

- A piac nagyfokú szezonalitása rendkívüli módon veszélyezteti a nagyobb hálózatokba nem szervezett KKV-eket.
- A szervezettség hiánya miatt a piac fellendülését a nagyobb vállalkozások nem képesek lereagálni, ezt szakmai háttér nélkül működő kereskedők elégítik ki, akik azonban semmilyen formában nem nyújtanak terméktámogatást, így a vevő egyedül marad.
- A szervezettség növelésével egyszerre javítható a nyújtott szolgáltatás minősége, csökkenthető a vállalkozások kockázata és javítható azok erőforrás kihasználtsága, ezáltal nyereségessége.

Projektünk célja, hogy ezen piaci kihívások leküzdésére alkalmas franchise-hálózat kiépítésével egyszerre válaszoljuk meg a felmerült problémákat, a piac hosszú távú kihívásait ezen szektorban.

Véleményünk – illetve partnereink véleménye – szerint cégünk jó hírneve, illetve gazdasági háttere, földrajzi elhelyezkedése, valamint egyéb adottságaink lehetőséget biztosítanak arra, hogy kiépítsünk egy franchise-alapú klímakereskedelmi-, illetve szervízhálózatot. Ezen piaci potenciál kiaknázása a következő előnyöket biztosítaná:

- Vállalkozásunk számára megnövekedett versenyképességet jelentene a nagyobb beruházási projektek esetében, a lényegesen nagyobb, rugalmasabban bővíthető és országos lefedettséget biztosító szervízhálózat létrejöttével.
- Franchise partnereink számára jelentős hozzáadott érték növekményt jelentene az egységes arculat, a korszerű berendezések valamint a hálózati kereskedelmi-, illetve munkaszervezésből fakadó előnyök kiaknázása.
- Ügyfeleink esetében a minőség-javulásból fakadó előnyök a meghatározóak: a szervezettebb működésből fakadóan rövidebb szervizidők, szélesebb termékválaszték, valamint képzetesebb

szakemberek fogadhatják ügyfeleinket.

5.2. Ismertesse a projekt célját, célcsoportját! (maximum 4000 karakter)

**Projekt céljai:**

Általános cél: Megszólítható, névvel ellátott, szervezet létrehozása, amely megfelel annak a gazdasági életben egyre erőteljesebb elvárásnak, hogy egy témakörben teljes szolgáltatást biztosítson.

A kisebb vállalkozásoknak stabil háttérre van szüksége, amely egyrészt növeli a szakmai elismertséget, valamint nagyobb önbizalommal indulnak a magasabb szintű szakmai elvárásokat igénylő tendereken.

A nagyobb vállalkozásokat nem könnyű megfelelő elmélet és gyakorlati szakemberekkel ellátni, nagy létszámmal dolgozni, fizetni a munkabéreket, kifizetni a járulékokat és a költségeket.

A létrehozott franchise hálózat létrehozásával a jelenlegi 36 fős létszám helyett, körülbelül 100-120 fő munkaerő kapacitással lehet számolni egy feladat végrehajtásánál.

10-12 cég számára biztosít olyan projektek esetében is üzleti lehetőséget, amely számukra eddig nem létezett.

Rövid távú célok:

1. Csökkenteni az üzlet szezonálisát.
2. KLIMABOLT hálózat részvétele tenderekben
3. Országos klíma karbantartási hálózat - KLIMABOLT pontok létrehozása

5.3. Ismertesse a projekt tartalmát, tevékenységeit!  
Mutassa be a jelenlegi piaci helyzetét és a fejlesztéssel elérni kívánt új piaci lehetőségeket! (maximum 4000 karakter)

### I. Jelenlegi helyzet leírása, illetve az új piaci lehetőségek ismertetése

A Kft. a klímaberendezések területén 150 partnerrel rendelkezik, ebből kb. 50 partner úgynevezett PRÉMIUM PARTNER, azaz nagyobb forgalmú partner. A nagy partnerekkel több éve kialakult üzleti kapcsolatban van vállalkozásunk.

A dealerek műszaki felszereltsége és szakmai színvonala különböző, még a Prémium dealerek között is jelentős különbségek észlelhetők.

A Kft. és a partnerek is önállóan pályáznak a tendereken, és sok az elveszített lehetőség abból adódóan, hogy a pályázat vonatkozik a tervezéstől a beszerelésig mindenre.

### II. A tervezett Projekt lépései

A Projekt végrehajtására a Kft.-nak létre kell hozni egy KLIMABOLT team-et, amelynek feladata az alábbi feladatok megszervezése és végrehajtása. A team feladata a franchise partnerek folyamatos tájékoztatása, a feladatok koordinálása és a jelentkező akadályok elhárítása.

Nagyon fontos minden franchise partnernél a magas szakmai színvonalon túl, a kulturált megjelenés és a vevők udvarias kiszolgálása, valamint a vevőszolgálati kérdések kezelése.

#### KLIMABOLT PONT-ok kiválasztása:

Prémium Partnerek közül azoknak a partnereknek a kiválasztása, amelyek egyenletes országos lefedettséget biztosítanak.

Kiválasztás szempontjai: jó hírű szerelő gárda – stabil anyagi háttér – megbízható és elkötelezett partner- az általa képviselt régióban széles körű üzleti kapcsolatokkal rendelkezik. Fontos, hogy legyen üzletszerző képessége!

#### Egységes megjelenés kidolgozása:

A KLIMABOLT logo megtervezése és egységes használatának kidolgozása (szerelő kocsikon, munkásruhán, levélpapíron, stb.).

KLIMABOLT PONT-ok egységes megjelenésének kidolgozása, portál kialakítása, esetleg

belső design, standard hirdetések, stb.

#### Eszközök, gépkocsik kiválasztása:

Egységes szerelő gépkocsik kiválasztása, cégenként 1 db és a szükséges szerszámokkal, anyagkészlettel felszerelése. Szerszámok kiválasztásánál alapvető szempont, hogy alkalmasak legyenek bármilyen terepviszonyok között magas minőségű munka elvégzésére. Legfontosabbak, a jó minőségű falfúró és fúrógépek és a különböző hűtőközegek töltésére alkalmas készülékek, peremező készülékek, stb.

Ezt közös megbeszélésen kell kialakítani, mert az első biztosított gépkocsi mintaként szolgál a többi jármű hasonló kialakítására.

#### Informatikai rendszer kialakítása:

#### Eszközök és gépkocsik beszerzése

A KLIMABOLT team a pályázathoz mellékelt árajánlatokat alapul véve és a KLIMABOLT PONT-okkal még egyszer egyeztetve megrendeli az összes eszközt, és ha megérkezik, átadja felhasználásra a franchise partnereknek.

#### Működés megkezdése

A működés megkezdésének legutolsó határideje 2006. év vége, de az a cél, hogy az együttműködés minél előbb megkezdődjön. A franchise partnereket folyamatosan látogatni kell és ki kell alakítani az együttműködés legkedvezőbb ügyrendjét. Minden fél által elfogadott hatékony, gyors kommunikációt kell kialakítani.

5.4. Sorolja fel a projekt megvalósításának mérföldköveit, és hogy mikorra kívánja elérni azokat! (A projekt ütemezése)

Mérföldkő (tevékenység megnevezése)	Mikorra kívánja elérni (megvalósítani)?										
1. szerződés kötés a partnerekkel	2	0	0	6	é	0	7	h	3	1	na
2. egységes megjelenés kidolgozása	2	0	0	6	v	0	8	ó	3	1	p
3. eszközök gépkocsik kiválasztása	2	0	0	6	v	0	8	ó	3	1	p
4. informatikai rendszer kialakítása	2	0	0	6	v	1	1	ó	3	0	p
5. eszközök, gépkocsik beszerzése	2	0	0	6	v	1	1	ó	3	0	p
6. a működés megkezdése	2	0	0	6	v	1	2	ó	2	0	p

6.1. Mutassa be, hogy milyen tágabb eredményei és hatásai fognak jelentkezni a projektnek az érintett régióban vagy ágazatban! (maximum 4000 karakter)

Hosszú távú eredmények leglényegesebb eleme, hogy a pályázat csökkenti a régiók közötti különbségeket saját szakterületén belül.

Feladatok kiegyenlítése a különböző régiók között:

Különböző fejlettségű gazdasági körzetekből kerülnek ki a KLÍMABOLT PONT-ok és az a cél, hogy egyenletesebben terheljük partnereinket a szerelési-, illetve karbantartási feladatokkal.

Ennek a legkézenfekvőbb eleme azoknak a tendereknek az elnyerése, amelyek országos hálózatok klimatizálását írja ki. Ilyenek, a benzinkutak, telefonközpontok, áruház-láncok, élelmiszer boltok hálózatai. Ezek a munkák a klímaszerelő cégek életében azért is



jelentősek, mert jó referenciamunkák, hiszen országosan ismert cégekről van szó, másrészt az éves karbantartási javítási feladatok – szezonon kívüli munkák – növelik a cégek kapacitás kihasználását.

#### Fiatal vállalkozások segítése:

A nagyobb szabású, magasabb műszaki színvonalú tenderen a franchise hálózat a Kft. mérnöki-tervezői háttérével sokkal nagyobb eséllyel indul, tehát a kisebb KLÍMABOLT PONT-ok is esélyt kapnak a nagyobb feladatok végrehajtásában, kivitelezésében. Ezen üzleti forma tehát sokkal inkább versenyképesebbé teszi regionális partnereinket, így csökkenti a régiók közti különbségeket.

A projekt tevékenységeivel létrehozott egységes hálózat számára olyan szakmai lehetőségek nyílnak meg, amely a kezdő, fiatal tehetséges szakemberekből álló vállalkozásokat is relatíve rövid idő alatt bevon az országos vérkeringésbe.

#### Gyorsabb, hatékonyabb információáramlás:

A belső kommunikáció a rendszeres kapcsolattartás a PONT-ok között növeli az információk áramlását, az üzleti lehetőségekről mindenki gyorsabban értesül. Jobban tudják segíteni egymást, ha valamilyen bonyolult szerelési feladat megoldásában szakmai konzultáció kell.

#### Továbbképzés, oktatás:

A szakmai fejlődés új dimenziója az a szakmai kihívás, amelyet az új magasabb szintű feladatok jelentenek. Ez szükségessé teszi a hálózaton belüli rendszeres szakmai oktatást. Ennek megszervezése a Kft. feladata, a márkaképviseltek szakembereinek bevonásával.

#### Banki megítélés, finanszírozás:

A KLÍMABOLT PONT-ok finanszírozási lehetőségei is javulnak, mert a bankok nagyobb üzleti lehetőséget látnak egy stabilabb, nagyobb fejlődési trendet mutató és nagyobb hosszú távú kereskedelmi lehetőséggel bíró cégben.

6.2. Miként érvényesülnek a projekt megvalósulása során az esélyegyenlőség szempontjai?

Esélyegyenlőségi szempontok	Érvényes ül-e? (x-el jelölje)		Amennyiben igen, kérjük <u>röviden</u> fejtse ki!
	Ige n	Nem	
Vonatkozik-e Önre az akadálymentesítési kötelezettség? Akadálymentesítette-e épületeit, és szabadon hozzáférhetővé tette-e szolgáltatásait?			
Rendelkezik-e Ön esélyegyenlőségi tervvel?			
Kaptak-e felkészítést a projektben résztvevők az esélyegyenlőség érvényesítésével kapcsolatosan? Van-e esélyegyenlőséggel foglalkozó munkatárs?			
Alternatív munkavégzés – van-e lehetőség rugalmas munkaidőben, részmunkaidőben ill. távmunkaidőben történő munkavégzésre a szervezetnél?			
A munkavállalók toborzása és felvétele során garantált-e, hogy ne történjen diszkrimináció? Alkalmaz-e belső gyakorlatot, arra az esetre, ha valamelyik munkavállaló azt állítja,	x		A munkavállalók felvétele során csak a hozzáértés számít! Nem ért még senkit nálunk

hogy diszkrimináció érte?			diszkrimináció.
Alkalmaznak-e hátrányos helyzetűt – pályakezdő, gyesről, gyedről visszatérő nő, 45 év feletti nő, 50 év feletti férfi, munkanélküli stb?	x		Van nálunk pályakezdő, terhes, nyugdíjas, kisgyerekes, részmunkaidős.
Családbarát munkahely – segítik-e munka-vállalóikat, hogy a férfiak és nők egyaránt tudjanak eleget tenni pl. gyerekneveléssel kapcsolatos kötelezettségeiknek?	x		Sok kisgyermekes szülő van, ha beteg a gyerek, vagy más probléma van, átvállalják a többiek a munkát, vagy átütemezzük.
Jelen vannak-e az érintett célcsoportok a szervezet munkavállalói, vezetői között?			
Konzultáltak-e a projekt előkészítése során a célcsoportok érdekképviseleti szerveivel illetve készült-e az érintett célcsoportok speciális igényeivel kapcsolatos helyzetfelmérés? Bevonták-e a pályázat elkészítésébe és megvalósításába a célcsoportok tagjait?			
Terveznek-e olyan lehetőséget, amely a hátrányos helyzetű térségből jövők, vagy csökkentett mobilitással rendelkezők számára teszi lehetővé a projektben való részvételt?			
Alkalmaznak-e nőt, fogyatékossgal élő, romát, hátrányos helyzetűt, a projekt megvalósítása során?	x		Igen a Projekt vezető is nő. Munkanélkülieket rendszeresen alkalmazunk.

Könnyen érthetővé és hozzáférhetővé teszik-e a projekttel kapcsolatos információkat a fogyatékossgal élők számára is, illetve elérik-e az érintett célcsoportokat és az ő civil szervezeteiket a projekt keretében szolgáltatásokról, lehetőségekről szóló információval?	x		Interneten bárki hozzáférhet az összes árlistánkhoz, katalógusokhoz és akciókhoz.
Elemzik, közléteszik, illetve kommunikálják-e az esélyegyenlőséggel kapcsolatban a projekt megvalósítása során szerzett tapasztalataikat?			
Pozitív hatással van-e a projekt az érintett célcsoportok számára? (Indikátorok, körülmények változásai: bérarányok; férfi-nő arány; fogyatékkal élők száma; munkanélküliek, nők, romák, fogyatékkal élők a vezetésben; különféle fogyatékossgakat figyelembevevő akadály-mentesítés.)	x		Munkahelyteremtő és megőrző hatás érvényesül

6.3. Miként érvényesülnek a projekt megvalósulása során a környezeti fenntarthatóság szempontjai (Környezettudatos működés, képzés; Anyag- és energiahatékonyság; Hulladékcsökkentés; legjobb elérhető technikák, tisztább termelés; Kármegelőzés; Természetvédelem, tájvédelem; Környezet egészségügy; Logisztika, szállítási igények csökkentése)? (maximum 4000 karakter)

A Kft. ISO 9001 minőségi szabvány szerint dolgozik és betartja a vonatkozó környezetvédelmi szabályokat. Szerződése van a keletkezett elektromos hulladék kezelésére és hasznosítására a csomagolóanyagok hasznosítására vonatkozóan. A Pályázat célja a regionális szerelő bázisok kialakítása a kiszállási költségek csökkentése, egyértelműen a felhasznált üzemanyag csökkentését eredményezi.

6.4. Ismertesse, hogy milyen tényezők akadályozhatják, illetve teszik kockázatosabbá a projekt megvalósítását! (maximum 4000 karakter)

A projekt tevékenységei során azonosítható kockázatok – mivel a projekt tevékenységei gyakorlatilag kockázatmentesnek tekinthető beszerzési tevékenységekből áll – elsősorban a kialakítandó franchise hálózat potenciális tagjainak passzivitása köré csoportosíthatjuk. Ezek a következők:

- A jelenlegi partnerek nem kívánnak a franchise hálózat részévé válni. -> ezen esetben az egyes megyékben/térségekben a projekt új, hasonló profilú partnereket keres.

6.5. Ismertesse a projekt eredményeinek továbbvitelére, fenntartására vonatkozó elképzeléseit! (maximum 4000 karakter)

A Projekt megvalósításával létrejövő eredmények – egy hatékonyan működő, klíma kereskedelemmel-, illetve szervízszel foglalkozó franchise hálózat – nem jelentenek megnövekedett menedzsment terhet a pályázó számára, a hálózatos rendszerből fakadóan ezen terhek inkább csökkennek az idő előrehaladtával.

A projekt eredményeinek fenntartása technológiai szempontból nem jelent jelentős erőfeszítést: a beszerzendő eszközök jelentős része hosszú távon használható, az újabb klímamodellek esetében esetleg szükséges eszközöket a pályázó saját forrásból be kívánja szerezni ezen eszközök pótlására a franchise-díjból származó bevételek illetve a megnövekedett forgalomból származó hasznok biztosítani fogják.

A projekt végrehajtásával egy új minőségi kategóriát, kiszolgálási szintet kívánunk megvalósítani partnereinknél egy újszerű, franchise-rendszerű, hálózatos szerveződésű kereskedelmi-, valamint szervíztevékenység kialakításával.

.....  
Pályázó cégszerű aláírása

## **7. ELLENŐRZŐ LISTA**

A pályázat beküldését megelőzően, kérjük, ellenőrizze a pályázat teljességét!

Csatolás esetén pipálja ki az alábbi pontokat, majd lássa el aláírásával és mellékelje a listát!

### MELLÉKLETI LISTA

Jelzés	Melléklet megnevezése	Csatolva
A	<b>A projekt részletes költségvetése</b>	
B	<b>Árajánlat</b>	
C	<b>„Adatlap - a támogatási döntésről“</b>	
D	<b>Jogi státusz igazolása</b>	
E	<b>Nyilatkozat a pályázó tulajdonosairól, valamint a partner- és/vagy kapcsolódó vállalkozásairól</b>	
F	<b>Éves beszámoló, EVA-bevallás vagy SZJA bevallás</b>	
G	<b>A pályázó hivatalos képviselőjének aláírási címpéldánya</b>	
H	<b>Igazolás a források rendelkezésre állásáról</b>	

### Projekt adatlap

- Minden kérdés megválaszolásra került
- A Projekt adatlapok minden oldala cégszerűen alá lett írva
- A nyilatkozatok aláírásra kerültek:
  - 7.1. A pályázó nyilatkozata
  - 7.2. Nyilatkozat az állami támogatásokról
  - 7.3. A pályázóra vonatkozó ÁFA nyilatkozat
  - 7.4. Nyilatkozat az ingatlanról
  - 7.5. KKV Nyilatkozat
  - 7.6. Nyilatkozat a felajánlani kívánt biztosítékról

A Projekt adatlap egy eredeti és egy másolati példányban rendelkezésre áll.

#### CD lemez

- A Projekt adatlap és az „A” jelű melléklet (A projekt részletes költségevetése) 1 db CD lemezen csatolva

#### Mellékletek

- Minden melléklet rendelkezésre áll.
- A mellékletek a megadott sorrendben, a betűjelzés feltüntetésével kerültek csatolásra.
- A Projekt adatlapot és a mellékletek eredeti példányait tartalmazó dosszié borítója „E” betűvel van megjelölve.
- Az eredeti és másolati példány le van fűzve.

Kelt .....

.....

Pályázó cégszerű aláírása



### **3.3 Típushibák**

Pályázatíráskor az elkövethető hibákat két csoportba soroljuk, az első hibatípus a formai, a második a tartalmi hiba.

#### **Formai hibák:**

A formai követelmények be nem tartása eredményezi a formai hibákat. Ez azt jelenti, hogy amennyiben a pályázati kiírás által leírtakat betartjuk, ezeket a hibákat nem fogjuk elkövetni. Formai hiba elkövetésekor kétféle szankció lehetséges, vannak olyan hibák, melyek kizáráshoz vezetnek, vannak enyhébbek, melyek miatt hiánypótlási felszólítás jár. A hiánypótlási felszólítás ugyan a kisebbik rossz, de az is időveszteséggel jár, ami szintén elűthet bennünket a támogatástól, mert mire az anyagunk szakmai bírálata is megtörténik, kifogyhat a kiírásra szánt pályázati alap.

A legalapvetőbb betartandó szabályok a következők:

A formanyomtatvány előírt kereteit nem szabad megváltoztatni, azaz ha a kiíró azt kéri maximum 2000 karakter felhasználásával fejtsünk ki valamit, ezt ne lépjük túl. A legtöbb pályázat meghatározza a betűtípust és a betű méretet is, amit használnunk kell, ettől ne térjünk el.

Általában a pályamű minden oldalát szignálni kell, és a megfelelő oldalon cégszerűen kell aláírni (aláírás, pecsét).

A kötelező mellékleteket az előírt formátumban kell leadni, az előírt példányszámban, CD melléklettel, határidőre.

#### **Tartalmi hibák:**

A tartalmi hibák elkövetése sok esetben csak pontlevonást eredményez a szakmai bírálókat során, de rosszabb esetben akár ki is zárhatnak bennünket a pályázók közül.

Figyelembe kell venni a **jogosultsági kritériumokat**, melyek tartalmazzák, hogy az adott pályázati konstrukcióra ki pályázhat, ezeket a kritériumokat általában a kiírás első fejezete tartalmazza.

A **célok** tekintetében soha ne a gombhoz szabjuk a kabátot, mindig támaszkodjunk a célfa, problémafa elemzés által kiszűrt problémákra, és azok lehetséges megoldására. Általában a pályázati kiírások nem illeszkednek teljesen az elképzeléseinkhez, előfordulhat, hogy a céljainknak csak egy részét tudjuk segítségükkel megvalósítani.

A **projekt bemutatásakor** szorítkozzunk a lényegre, konkrétumokat fogalmazzunk meg.

Figyeljünk a **költségvetési előírásokra**, illetve arra, hogy a költségek *relevánsak* legyenek, azaz olyan költségeket állítsunk be melyek ténylegesen a projekt megvalósulásához kellenek. A költségeknek *áttekinthetőnek* kell lennie, megfelelő magyarázattal kell alátámasztani őket. A *felelősségrevonhatóság* érdekében a projekt megvalósulása során elkülönítetten kell kezelni a kapott pénzeszközöket, és a költségvetés tervezésénél alapelvek, hogy *hatékonyak* kell lennie. Ha nem ilyen módon tervezzük, tartalmi hibát vétünk.

A pályázati kiírások minden esetben tartalmazzák azokat a szempontokat, melyek alapján a szakmai bírálók pontoznak. Ezt a pontrendszert érdemes áttanulmányozni, és annak megfelelően, annak figyelembevételével elkészíteni a pályaművet.

Amennyiben a pályázati kiírásban ellentmondások, nem érthető kitételek szerepelnek írásban kell állásfoglalást kérni a kiíró szervezettől a megadott fax számon, vagy e-mailcímen. Azt, hogy a kiírónak mennyi időn belül kell válaszolnia a kérdésre, szintén a kiírás rögzíti.

### **3.4 A nyertes pályázat utóélete**

A nyertünk, hogyan tovább kérdés rendszeresen vetül fel a tapasztalatlan pályázók fejében. A kérdés megválaszolását szolgálja a következő fejezet.

Általában a pályázat benyújtása és a támogatási döntés között több hónap is eltelik, ez sok esetben problémát jelent. Amennyiben a projekt keretfeltételei időközben megváltoztak, több lehetősége van a pályázónak:

1. megkezdi a projektet az eredeti terveknek megfelelően
2. eláll a megvalósítástól
3. kezdeményezi a szerződés módosítását

A támogatási döntés, valamint a szerződés megkötése közötti időszakban a pályázónak több feladata is van: véglegesíteni kell a költségvetést, ahol alapelv, hogy a fősorok nem változhatnak, valamint a cselekvési és ütemtervet is véglegesíteni szükséges. Ezt követi a szerződéskötés, mielőtt a pályázóból lett kedvezményezett megkapja a szerződés tervezett szövegét. A szerződés a pályázat bizonyos részeit teljes egészében tartalmazza, ezért indokolt esetben ebben a fázisban még lehet módosításokat eszközölni.

Szerződéskötéskor az aláírok a Főkedvezményezett és támogatásban részesülő partnerek részéről a cégszerű

alíráásra jogosult személyek (alíró + ellenjegyző), valamint az Irányító hatóság.

**Támogatási szerződés rögzíti (többek között):**

- Támogatás forrását
- Felhasználható támogatás maximális arányát és összegét
- Támogatás folyósításának feltételeit, menetét
- Kedvezményezett jelentéstételi kötelezettségeit

A szerződéskötést követően a nyertes pályázó feladata, hogy a cselekvési ütemtervvel, a költségvetéssel, és az indikátortáblával<sup>8</sup> összhangban megvalósítsa a projektet. Indokolt esetben lehet kérni a szerződés módosítását. A megfelelő előrehaladást az időközi, általában negyedévente leadásra kerülő (de pályázati típusonként van eltérés) beszámolóban kell bemutatni.

**Finanszírozás típusai:**

Minden pályázati útmutató tartalmaz a támogatás folyósítására vonatkozó információkat, a tervezésnél ezeket vegyük figyelembe, hogy elkerülhessük az átmeneti likviditási zavarokat. Lehetséges finanszírozási formák:

- Utófinanszírozás esetében a támogatást csak a projekt lezárását követően kapja meg a támogatott
- általában előleget változó mértékben le lehet kérni (10-90% erejéig). (Előlegfizetés: A projekt indulásakor lekérhető egy előírt mennyiség, majd azt követően az elszámolás negyedéves fordulónapját követő 15 napon belül lehetséges a fennmaradó összeget lehívni. Az utolsó 10-

---

<sup>8</sup> Indikátortábla: azokat a jelzőszámokat tartalmazza, melyek teljesülése a projektek megvalósulását bizonyítják.

20%-os fennmaradó támogatási hányadot általában a záró beszámoló elfogadását követően folyósítják csak.)

- megelőlegező támogatással csak igen ritka esetekben találkozhatunk, ez azt jelenti, hogy a teljes támogatási összeget megkapja a projekt indulásakor a kedvezményezett.
- Előfordulhat, hogy olyan konstrukció is, melyben közvetlenül a szállítónak fizet a Támogató (pl.: INNOCSEKK)

Fel kell készülni a likviditás biztosítására a támogatás folyósításáig, ennek több módja is lehetséges: bankhitel, sajátforrás.

### **Elszámolásokhoz, ellenőrzésekhez szükséges archiválandó dokumentumok:**

Szinte minden támogatási szerződés más és más bizonylatolást követel meg a kedvezményezettől, de a leggyakrabban előforduló dokumentumok a következők:

#### ***Bérek és bérjellegű kifizetések, kapcsolódó adók és járulékok elszámolásához szükséges dokumentumok:***

- bérlisták,
- a munkaidő nyilvántartására szolgáló bizonylatok,
- a távollétek igazolására szolgáló bizonylatok,
- szerződések eredeti példánya

#### ***Útiköltség, ellátmány/napidíj és szállásköltség elszámolásához szükséges dokumentumok a fentiek felül:***

- kiküldetési rendelvevények, úti jelentések,

- a közlekedési eszközök igénybevételét és annak költségét alátámasztó számlák,
- szállodai számlák,
- saját gépkocsi igénybevétele esetén forgalmi engedély másolata,
- „hivatali” gépkocsi használata esetén forgalmi engedély, KGFB kötvény és az adott időszakra vonatkozó díj befizetését igazoló dokumentumok kedvezményezett által hitelesített másolata

***Eszközbeszzerzés                      elszámolásához                      szükséges dokumentumok:***

- számla
- szerződés, vagy megrendelő
- közbeszerzési eljárás dokumentációja
- az eszköz átvételét igazoló átvételi igazolás,
- a beszállító által a szerződés szerint szolgáltatandó garanciák, biztosítékok iratanyaga

***Ingatlan vásárlás                      elszámolásához                      szükséges dokumentumok:***

- számla
- adás - vételi szerződés
- független, képesített értébecslő vagy megfelelően felhatalmazott hivatalos testület igazolása arról, hogy a vételár nem haladja meg a piaci értéket
- az eladó nyilatkozata vagy arra felhatalmazott szervezet igazolása, arra

vonatkozóan, hogy az ingatlan eredeti, előző tulajdonosa nem kapott semmilyen nemzeti vagy közösségi támogatást a megelőző tíz év során az ingatlan megvásárlásához, felépítéséhez, átalakításához, stb.

- tulajdoni lap
- fénykép a beszerzett ingatlanról

***Építések elszámolásához szükséges dokumentumok:***

- számla
- Szerződés
- Közbeszerzési eljárás dokumentumai
- építés esetén az elvégzett munka igazolása
- a kivitelező által a szerződés szerint szolgáltatandó garanciák, biztosítékok iratanyaga
- fénykép az építkezés állásáról

***Szolgáltatásokkal kapcsolatos kifizetések esetén benyújtandó dokumentumok:***

- számla,
- szerződés, megbízási szerződés vagy megrendelő
- Közbeszerzési eljárás dokumentumai
- teljesítést igazoló dokumentum
- ha a szolgáltatás eredményeként, pl. tanulmány kerül átadásra.

***Adminisztratív költségek kifizetésével kapcsolatos dokumentumok:***

- számla
- megbízási szerződés
- teljesítésigazolás

A projektmenedzsment feladata, hogy biztosítsa, hogy a projekt a kitűzött célok felé halad, ennek érdekében szükséges a projekt életének folyamatos nyomonkövetése, a folyamatos információáramlás biztosítása, valamint a partnerekkel való folyamatos kommunikáció. A projekt koordinációja komoly feladat, a koordinátor felel a projekt megvalósításáért.

#### **A monitoring beszámoló:**

Projekt típusa és mérete szerint jelentősen eltérhet tartalmában, formájában, de általában negyedévente kell benyújtani a Közreműködő Szervezetnek (KSZ), aki ezáltal követi a projekt megvalósulását, a pénzek elköltésének helyességét.

Célja:

- Információs szolgáltatás,
- kifizetési kérelmek alátámasztása,
- eltérések indoklása.

A beszámoló tartalma:

- a **célokhöz mért előrehaladás**, beleértve a számszerűsíthető eredmények bemutatását
- a **céloktól, tervektől való jelentős eltérések**, megfelelő indoklással együtt (pl. a projekt környezetében bekövetkezett változások ismertetése);
- **beszámoló a közbeszerzéssel**, illetve a tájékoztatással és nyilvánossággal kapcsolatos kötelezettségek teljesítéséről, a támogatási szerződésben foglalt rendelkezések szerint;
- információk a projekt **pénzügyi megvalósulásáról** (ténylegesen felmerült költségek).



A **monitoring** folyamatos adatgyűjtésen alapszik, amely alapján a menedzsment vizsgálhatja a **tevékenység előrehaladását** a kitűzött célok viszonylatában.

Az **ellenőrzés** a folyamatok, tevékenységek állandó felülvizsgálata, célja a **szabálytalanságok, csalások, visszaélések kiszűrése**.

Az **értékelés** a projekt egészének áttekintése, célja a **tevékenységek hatásának vizsgálata** a megoldani kívánt társadalmi-gazdasági probléma viszonylatában (relevancia, eredményesség és hatékonyság)

**Input:** A projekt megvalósításához szükséges pénzügyi, fizikai és emberi erőforrások

**Output:** a tevékenység „terméke” (operatív célok)

**Eredmény:** a tevékenységből származó közvetlen előnyök a kedvezményezettek számára (specifikus célok)

**Hatás:** a tevékenység hosszabb távú (közvetett) következményei (átfogó célok)

A projekt zárását követően a szerződésnek megfelelően, a szerződésben leírt ideig a projektet fenn kell tartani (általában 5 évig), illetve a projektből származó eredmények nem idegeníthetők el, át nem ruházhatók, azokat meg kell tartani.

## Irodalomjegyzék

A TANÁCS 1083/2006/EK Rendelete az Európai Regionális Fejlesztési Alapra, az Európai Szociális Alapra és a Kohéziós Alapra vonatkozó általános rendelkezések megállapításáról, Az Európai Unió Hivatalos Lapja L210/25

Az Európai Szociális Alap és Magyarország, szerk.: Gyulavári Tamás, FMM 2002

Bevezetés az Európai Unió támogatások rendszerébe, Projektciklus – menedzsment, Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest 2004

Dobay Kata: Területi tervezés és Programozás oktatási segédanyag, Kaposvári Egyetem 2002

Dr. Faragó László: Területi tervezés és intézményrendszere, PHARE Területfejlesztési szakemberek képzése, MTA RKK DTI 2000

Európai Bizottság kiadványa az FP7 programról, 2006, [www.ec.europa.eu/research](http://www.ec.europa.eu/research)

Forman Balázs: Az Európai Unió strukturális és előcsatlakozási alapjai - Európai Bizottság Magyarországi Delegációja, 2001

Horváth Gyula: Európai regionális politika. Budapest–Pécs, Dialóg Campus Kiadó. 1998

Horváth Gyula: Regionális támogatások az Európai Unióban (IV. fejezet), Osiris Kiadó, Bp. 2001

Horváth Zoltán: Kézikönyv az Európai Unióról, ötödik átdolgozott, bővített kiadás, Budapest, Magyar országgyűlés, 2002

Illés Ivánné: Az Európai Unió strukturális politikájának jövője és forgatókönyvei 2006 után, EU Working Papers,

a BGF Külkereskedelmi Főiskolai Karának szakmai folyóirata. 5. évf. 2002. 3. sz. 36-40p.

MATRA Projektfejlesztő Tréning a Regionális Fejlesztésért program tananyaga, Budapest 2003

Philip KOTLER: Marketing management, 1998

Programok előkészítése a logikai keretmátrix módszer alkalmazásának segítségével, NFH, 2005 Budapest

Rechnitzer János: Területi stratégiák, Dialóg Campus 1998

Sarudi Cs. – Dobay K. – Sáriné Csajka Edina: Területi tervezés és pályázatírás 2004, Kaposvár, Agroinform Kiadó