

A pályázat alapjai

Projekttervezés
és pályázatkészítés
dióhéjban



Tartalomjegyzék

Bevezető	2
1. FEJEZET	
A projektötlettől a projekt lezárásáig: projekttervezés, pályatzkészítés és projektvégrehajtás lépésről lépésre	3
I. A projekt létrehozása	5
1. Projekttervezési technikák: SWOT elemzés és logikai keretmátrix készítése	5
2. Horizontális politikák érvényesítése a projektek tervezése és lebonyolítása során.....	8
3. A projekt kidolgozása.....	10
II. A projekt megvalósítása és nyomonkövetése.....	14
III. A projekt értékelése és az eredmények terjesztése.....	16
2. FEJEZET	
A projektciklus – esettanulmányok bemutatása....	18
1. Modell a gazdaság igényeinek megfelelő munkaerő-piaci képzési struktúra kialakítására.....	18
2. Borutak kialakítása és fejlesztése a Dél- Dunántúl történelmi borvidékein.....	20
3. FEJEZET	
Pályázati lehetőségek az EU támogatásával.....	23
4. FEJEZET	
Amit nem lehet elégszer ismételni: gyakorlati tanácsok pályázóknak és projektgazdáknak.....	28
FÜGGELÉK	
Fogalomtár.....	31
Hasznos linkek a tájékozódáshoz.....	34
Felhasznált irodalom, ajánlott olvasmányok.....	36



1
A pályázás
alapjai

Bevezető

A pályázatírás, a pályázás az elmúlt több mint egy évtized során lassan életünk részévé vált, és már nem lepődünk meg azon, ha valamilyen tevékenységünk pénzügyi fedezetének biztosítása érdekében pályázatot kell valamilyen szervhez benyújtanunk. Éppen ezért, kiadványunk címe kissé csalóka, hiszen pályázatot különböző céllal és formában készíthetünk. Talán a leggyakoribb ilyen helyzet, amellyel életünk során mindnyájan szembesülünk, amikor egy új állásra pályázunk. Diákok, felsőoktatási intézmények hallgatói, vagy már diplomát szerzett fiatalok számára nem ismeretlen az a szituáció sem, amikor akár hazai, akár külföldi ösztöndíj elnyeréséért nyújtanak be pályázatot valamilyen szervezethez. Ezen kívül intézmények pályázhatnak különböző fejlesztésekre, eszközbeszerzésre, vagy akár társasházak is nyújthatnak be pályázatot az önkormányzathoz épület-felújítás támogatására.

Pályázatot azonban nemcsak a fenti esetekben szokás írni. Egyre gyakoribb, és az Európai Unióba történő belépésünk után még inkább hozzá kell szoknunk, hogy a fejlesztési elképzeléseink megvalósításához szükséges külső pénzügyi forrás megszerzéséhez pályázatot nyújtunk be valamelyik pénzügyi alaphoz. Ahhoz, hogy fejlesztési elképzeléseinket megvalósíthassuk, és ehhez pályázat útján támogatást kapjunk, projekteket kell létrehozunk.

Kiadványunk célja és tartalma

Kiadványunk célja az, hogy az olvasó (leendő pályázó), aki a maga környezetében, szakterületén olyan problémákkal szembesül, amelyek komplex emberi, műszaki és pénzügyi erőforrások bevonását igénylő projektek megvalósításán keresztül oldhatók meg, útmutatást kapjon projektje megtervezéséhez, kidolgozásához és lebonyolításához, valamint ahhoz, hogy hogyan tud pályázati úton a projekt lebonyolításához szükséges pénzügyi forrásokhoz hozzájutni.

A kiadvány 1. fejezete részletesen bemutatja a projektciklust és a különböző projektszakaszok legfontosabb feladatait, így a projekt gondos megtervezését, a pályázat elkészítését és a projekt lebonyolítását.

A 2. fejezet két esettanulmány bemutatásával illusztrálja a projektciklus-menedzsment elméletét a projektötlet megszületésétől a pályázat benyújtásán keresztül a projekt zárásáig.

A 3. fejezetben felsoroljuk és röviden ismertetjük a legjelentősebb, az EU által támogatott pályázati formákat, amelyek különböző típusú projektek lebonyolításához biztosítanak pénzügyi forrást.

A 4. fejezet segítséget kíván nyújtani a potenciális pályázóknak a hatékony pályázatfigyeléshez az ehhez szükséges módszerek, technikák bemutatásával, valamint azokat a hasznos tanácsokat, tudnivalókat gyűjti egy csokorba, amelyek a legtöbb projekt, illetve pályázat esetében érvényesek és amelyek betartásával megóvhatjuk magunkat azoktól a kellemetlen pillanatoktól, mikor azzal szembesülünk, hogy valami jelentéktelennek tűnő figyelmetlenség miatt elutasítják pályázatunkat.

A Függelék három részből áll. Összeállítottuk azoknak a hasznos címeknek a gyűjteményét, ahonnan európai uniós és hazai pályázati lehetőségekről szerezhető be részletes információ. Ezt követi egy fogalomtár, amely azokat a fogalmakat magyarázza meg, amelyekkel az európai uniós támogatások felhasználásával kapcsolatban gyakran találkozhatunk. A kiadvány végén megtalálható annak a szakirodalomnak a listája, amelyet a kiadvány összeállításához felhasználtunk, illetve további olvasmányként ajánlunk.

Reméljük, hogy kiadványunk hasznos segítséget nyújt majd az olvasóknak projektötleteik kidolgozásához, sikeres pályázatok megírásához és projektek eredményes lebonyolításához, és ezzel közösen hozzájárulunk ahhoz, hogy Magyarország minél sikeresebben használja fel a rendelkezésre álló európai uniós támogatásokat.

Jó olvasást és sikeres pályázást kívánunk!

A szerkesztők

1



FEJEZET

A projektötlettől a projekt lezárásáig: projekttervezés, pályázatkészítés és projektvégrehajtás lépésről lépésre

A bevezetésben először rá kell világítanunk arra, hogy a projekt és a pályázat fogalma nem keverhető össze, a projekttervezés és a pályázatiírás sorrendje nem cserélhető fel. E két fogalmat a köznyelv sokszor szinonimaként használja, pedig a kettő nem ugyanaz. Míg a projekt meghatározott célok elérése érdekében gondosan megtervezett tevékenységsorozat, amelynek „életciklusa” van, a pályázat egy dokumentum, funkcióját tekintve egy kérelem, amit azzal a céllal készítünk, hogy projektünkhöz pénzügyi forrást szerezzünk.

A pályázatot a pályázati kiírásnak megfelelően kell az előírt pályázati úrlapon, az előírt mellékletek (pl. műszaki tervek, igazolások) csatolásával benyújtani. A pályázati űrlap célja az, hogy a projektünkről átfogó, lényegre törő és egyértelmű információt adjunk. A pályázat gyakorlatilag a projekt tervének leírása. Pályázat tehát akkor születik, amikor már kidolgozott projekttervünk van. A sorrend nem cserélhető fel.

Először a projekt ötlete születik meg, amelyhez megkeressük azt a pályázati formát, amelytől támogatásra számíthatunk tervezett tevékenységünk megvalósításához. Úgy is fogalmazhatunk, hogy nem a projekt van a pályázatért, hanem a *pályázat a projektért*.

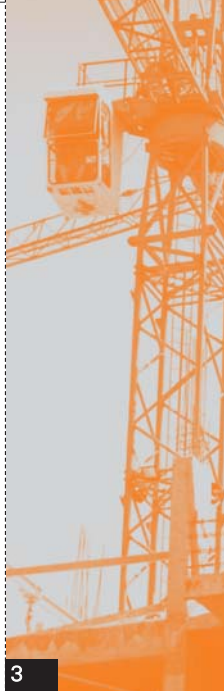
Mielőtt részletesen áttekintenénk a projekttervezés folyamatát, hasznos tisztáznunk magát a *projekt fogalmát*.

A projekt fogalmának több dimenziója is létezik. A projektet, illetve az ún. „projekt-típusú gondolkodást” az alábbi jelzőkkel lehet összefoglalni.

A projekt:

- egyedi szervezeti környezetben megtervezett és végrehajtott lépéssorozat,
- konkrét célt/célokot meghatározott idő alatt kíván elérni,
- a célok eléréséhez meghatározott (humán és anyagi) erőforrásokat rendel.

A projektek tartalma rendkívül változatos lehet, pl. komplex település-rehabilitációtól kezdve állami intézmények és vállalkozások együttműködésében megvalósuló képzéseken keresztül, akár egyszerű gépbszerzésig terjedhet.



3

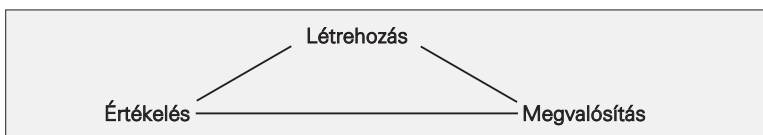
pályázat és projekt

Minden projekt esetében a projektmunkának ugyanazon lépcsőin érdemes végigmenni ahhoz, hogy sikeres projektnek nézzünk elébe. A fejezet a projektmunka, a *projektciklus* legfontosabb szakaszait mutatja be.

A projektciklus

A projekt kezdetétől a végéig három fő lépcsőn kell végighaladni, melyekre gyakran a *projektháromszög* kifejezéssel utalunk. A projektháromszög 3 fő összetevőből áll:

- I. A projekt létrehozása
- II. A projekt megvalósítása
- III. A projekt értékelése (és az eredmények terjesztése)



A *projektháromszög* mindhárom összetevőjét további szakaszokra bonthatjuk le. Ha ezt megtesszük, akkor megkapjuk az úgynevezett *projektciklust*.

4

a projekt-
ciklus

A projektciklus fogalma segítségével nagyon jól bemutatatható, hogy melyek azok a szakaszok, amelyek nagy valószínűséggel valamennyi projektben előfordulnak. Ugyanazt a megközelítést használhatjuk akkor, amikor egy egyszerű gondolatot szeretnénk megvalósítani egy projekttel a szervezetben belül, illetve amikor egy több külső adományozó vagy pénzügyi támogatott összetett projektről van szó.

A projektek általában a következő lépéseket tartalmazzák:

I. A projekt létrehozása:

■ **A projekt meghatározása** – a projekttel megvalósítható elképzelések meghatározása és feltérképezése.

■ **A projekt kidolgozása** – a projekt alap gondolatának kifejtése, részletes kidolgozása.

■ **A projekt előzetes értékelése** – szorosan kapcsolódik a projektkidolgozáshoz. Biztosítja a javasolt projekt szigorú értékelését, és a szükséges módosítások elvégzését.

■ **A projekttel kapcsolatos tárgyalások és döntések** – törvény által előírt engedélyekre, az erőforrásokra, a finanszírozásra, valamint a projekt megszervezésére/megvalósítására vonatkozó megállapodások.

II. A projekt megvalósítása:

A projekt megvalósítása és nyomonkövetése – a projekt végrehajtása az előzőleg elfogadott módon, valamint rendszeres időközönként végzett ellenőrzések annak megállapítására, hogy a projekt a terv szerint halad-e.

III. A projekt értékelése:

A projekt lezárása és értékelése, az eredmények terjesztése – a projekt befejeződik, a projekt eredményeit értékelni kell, és új projektek alap gondolatai születnek meg.

Az alábbiakban vizsgáljuk meg a projektciklus leglényegesebb lépéseit.

I. A projekt létrehozása

1. Projekttervezési technikák: SWOT elemzés és logikai keretmátrix készítése

A sikeres projekt legfőbb ismérvei, hogy világosan átlátható, meggyőző és mérhető.

Ezeknek a kritériumoknak megfelelő pályázat elkészítését segítik elő az alábbiakban felvázolt *projekttervezési technikák, eszközök*. A projekttervezési technikák kettős célt szolgálnak:

- Átláthatóbbá, logikusabbá, könnyebben ellenőrizhetővé teszik a tervezést, munkaszervezést, segítenek elkerülni a tervezés során a logikai következtlenéseket.

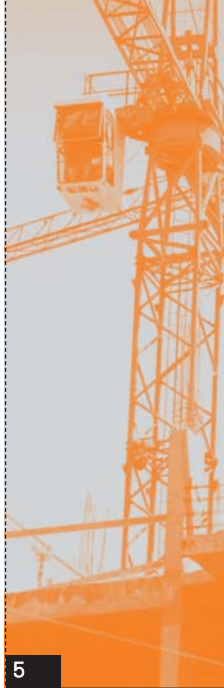
- A bíráló és a projekt nyomkövetését végző számára egy pillanat alatt átláthatóvá teszik a projekt pénzügyi támogatásáért pályázó szervezet fő fejlesztési lehetőségeit (SWOT elemzés), illetve a projekt tartalmát (logikai keretmátrix).

Az alábbi technikákat célszerű a pályázati tevékenységeken túl bármely projekt-szerű tevékenységhez alkalmazni.

SWOT elemzés

A *SWOT elemzés táblázatos formában* megjelenített *gyorsfénykép*, amely egy pillantás alatt átláthatóan jeleníti meg a vizsgált szervezet aktuális állapotát. A vizsgálat tárgyát nemcsak egy adott intézmény vagy szervezeti egység képezheti, hanem akár a nemzetgazdaság munkaerő-piaci szempontból történő elemzése is, mint az a mellékelt íráspéldán látható. Ha szervezetet, szervezeti egységet vizsgálunk, akkor is szükség van arra, hogy meghatározzuk, leírjuk, bemutassuk annak környezetét.

A *SWOT* kifejezés az eszköz nevében a négy szempont angol nevének kezdőbetűjéből alkotott betűszó. A **SWOT** elemzés eredményét egy négy részre osztott táblázatban foglaljuk össze, melynek felső sorában az *erősségek* (angolul: **S**trengths) és a *gyengeségek* (**W**eaknesses), alsó sorában a *lehetőségek* (**O**pportunities) és a *veszélyek* (**T**hreats) felsorolása található. A felső sorban szereplő szempontok, az erősségek és a gyengeségek a vizsgált szervezetre vonatkozó *belső ismérveket* tartalmazzák, míg az alsó sorokban megjelennek a lehetőségek és a veszélyek, mint a *külső tényezők*, vagyis szűkebb és tágabb környezetünk nyújtotta adottságok.





1. ábra: SWOT

A SWOT elemzés elkészítésének lépései:

- A SWOT elemzés elkészítése csapatmunka: a program, illetve a projekt sikerében érdekeltek 5-15 fős csoportját érdemes összehívni egy nyílt beszélgetésre.
- Meghatározott időkereteken belül (pl. szempontként 20-30 perc) szabad ötletelés keretében minden szemponthoz min. 20-25 javaslatot gyűjtünk össze. Ebben a fázisban nem szabad egyetlen ötletet sem elvetni vagy megvitatni.
- Az ötletelés eredményének átszerkesztése következik. Gygyekezünk a lehető legtömörebben, de találóan, szabatosan, a magyar és külföldi kollégák számára érthetően megfogalmazni a pontokat. Gondoljuk át még egyszer, hogy a pontok a megfelelő rubrikába kerültek-e. Szűkítsük a kört minden szempont esetében a legfontosabb 6-10 pontra. Tekintsük át még egyszer a táblázatot, és ha úgy találjuk, hogy az valóban első látásra érthetően, áttekinthetően írja le az elemzés tárgyát, készen is vagyunk.

A kész SWOT táblázat többnyire minden pályázathoz használható, szívesen látott melléklet, de segíti a szervezet, szektor gyors és áttekinthető bemutatását a magyar és külföldi partnerek, vendégek számára is. A táblázatot rövid magyarázattal, következtetésekkel is ki kell egészíteni.

Logikai keretmátrix

A logikai keretmátrix is egy olyan elemzési folyamat, amely egy pillanat alatt átlátható, a projekt megértését, végrehajtását és értékelését egyaránt támogatja, egyúttal segíti a minél pontosabb, konkrétabb és reálisabb tervezést.

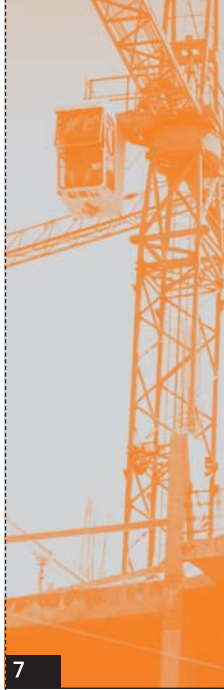
A logikai keretmátrix kitöltését az alábbi elemzéseknek kell megelőznie:

- 1. lépés: érintettek elemzése** – a projekt által valószínűleg érintett csoportok, személyek, intézmények azonosítása, kulcsproblémáik, korlátaik, lehetőségeik azonosítása;
- 2. lépés: problémaelemzés** – a problémák megfogalmazása, ok-okozati összefüggések meghatározása;
- 3. lépés: célkitűzés-elemzés** – célkitűzések meghatározása a beazonosított problémák alapján.

A logikai keretmátrix struktúráját a következő oldali ábra szemlélteti.

1. Leírás	2. A sikeresség mutatói	3. Mutatók forrásai	4. Kockázatok és feltételezések
1. Stratégiai célok			
2. Projekt cél			
3. Eredmények			
4. Tevékenységek	Források	Költségek	
			Előfeltételek

2. ábra: A logikai keretmátrix általános felépítése



7

logikai
keretmátrix

A logikai keretmátrix egy konkrét projektet foglal táblázatba hasonlóan, mint a SWOT elemzés egy ágazat, intézményrendszer, szervezet aktuális helyzetét. A keretmátrix egy négy sorból és négy oszlopból álló táblázat.

A sorok a tervezés szintjeit jelölik, felülről lefelé haladva egyre jobban ráközelítünk a tervezett projekt konkrétumaira:

- a legfelső sorban a projekt szélesebb kontextusáról beszélünk;
- a második sor a projekt céljainak szintje, itt adjuk meg projektünk konkrét célkitűzését, vagyis azt az ideális jövőbeli állapotot, aminek megteremtését projektünkkel el szeretnénk érni;
- a harmadik sor a projekt tevékenységeinek következtében létrejövő eredmények szintjét mutatja;
- a negyedik sor már a projektvégrehajtás szintje, itt soroljuk fel az eredmények létrehozásához szükséges tevékenységeket.

A logikai keretmátrix *függőleges* oszlopai:

- a második oszlopban az ellenőrzéshez, értékeléshez nagyon fontos sikerességi mutatókat adjuk meg. Ezek jól körülírtak és lehetőleg számszerűsíthetők legyenek. A tevékenységek sorában ebben az oszlopban nem mutató szerepel, hanem a projekt megvalósításához szükséges emberi és dologi erőforrások felsorolása, természetesen konkrétan és számszerűsítve.
- A harmadik oszlop a sikeresség mérésének „hogyan”-ját, forrását adja meg, a felső három sorban az átfogó és a konkrét célkitűzések, illetve az eredmények elérését igazoló információforrások és – ha szükséges – a teljesítmény igazolásához szükséges módszerek szerepelnek. A tevékenységek sorában ebben az oszlopban az emberi és dologi erőforrások költségeit tüntetjük fel.

■ A negyedik oszlopban vesszük számba azokat a külső tényezőket, amelyek a projektmenedzsment hatókörén kívül esnek, viszont teljesülésük elengedhetetlenül szükséges ahhoz, hogy a következő szint első oszlopában leírtak megvalósulhassanak. A legfelső sor utolsó rubrikája értelemszerűen üresen marad. A beírásra szánt előfeltevéseket egyesével mérleljük: tényleg rajtunk kívül álló tényezők-e? Nem tudnánk-e teljesülésüket új tevékenységekkel elősegíteni? Ha nem, és bekövetkezésük nem túl valószínű, nem túl kockázatos-e a projektünk? Az előfeltevések gondos mérlelése a reális tervezés egyik legfőbb garanciája. A jól megválasztott előfeltevések leírása lehet ugyanakkor szinte egyetlen „egérutunk” a szigorú európai ellenőrzési rendszerekben: ha egy olyan előfeltevés nem teljesülése következtében nem tudtuk teljesíteni projektünket, aminek teljesülésére reálisan építettünk, joggal számíthatunk az ellenőrök támogatóbb, megértőbb magatartására.

És végül...

A projekttervezési technikák, mint a SWOT elemzés vagy a logikai keretmátrix csak eszközök, de hasznos eszközök a minél hatékonyabb, eredményesebb feladat tervezés és -végrehajtás szolgálatában. Ugyanakkor nem csak saját munkánkat tehetik átláthatóbbá és sikeresebbé, hanem támogatóink, partnereink számára is meggyőzőbben, világosabban jelenítik meg céljainkat, tevékenységeinket. A fentiekben csak vázlatosan tekintettük át a két projekttechnikai eszköz alapjait, hiszen az eszközök alkalmazását elsősorban gyakorlati úton, minél több hasonló példa megismerésével és az eszközök mindennapi munka során történő használatával lehet elsajátítani.

Összefoglalóan elmondható, hogy akkor jó egy projektötlet, ha:

- reális problémákra és lehetőségekre szabott,
- illeszkedik a pályázó hosszú távú fejlesztési terveihez,
- bírja a partnerek és érintettek támogatását,
- megvalósítható,
- egyedi,
- jelentős hatása van a külső környezetre is.

2. Horizontális politikák érvényesítése a projektek tervezése és lebonyolítása során

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

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

A horizontális elvek érvényesítése különösen **projekt szinten** jelent komoly kihívást, tennivalókat. Szükséges, hogy minden pályázó bemutassa a horizontális el-

vek érvényesülését egyrészt a pályázatában, másrészt – amennyiben a projekt kiválasztásra kerül – a későbbi előrehaladási jelentéseiben.

A projektek besorolhatók az **infrastruktúra-fejlesztési, humánerőforrás-fejlesztési, vállalkozás-fejlesztési** kategóriák egyikébe.

A környezetvédelem érvényesítése:

- infrastruktúra-fejlesztési;
- vállalkozás-fejlesztési projektek;

az esélyegyenlőség érvényesítése:

- humánerőforrás-fejlesztési;
- vállalkozás-fejlesztési projektek esetében különösen fontos!

Környezetvédelem:

Vállalkozás-fejlesztési, infrastruktúra-fejlesztési projektek:

■ Hulladék-gazdálkodás, hulladékeletkezés és megelőzés, hulladék-hasznosítás, hulladékkezelés módja, hulladékártalmatlanítás módja, helykiválasztás, hulladék-szállítás. A természetbe hulladékként visszakerülő anyagok mennyiségének és veszélyességének csökkennie kell.

■ Közlekedés, logisztika, szállítás, mobilitási igény szállítási igény közlekedési mód szerinti megoszlása; tömegközlekedés fejlesztése; járműkorszerűsítés. A szállítási igény mérséklése, és a személyszállítás esetén a tömegközlekedés előnyben részesítése. Különösen fontos az infrastruktúra-fejlesztési projekteknél, a nagy ipari, kereskedelmi létesítményeknél.

Esélyegyenlőség:

■ *Humánerőforrás-fejlesztési projekt:* Biztosítja-e a projekt, hogy a képzési és munkalehetőségek eljussanak a hátrányos helyzetű csoportokhoz?

■ *Infrastruktúra-fejlesztési projektek:* Mutassa be, hogy hogyan fogja a projekt garantálni a fizikai infrastruktúra fejlesztésével, a közlekedés fejlesztésével, illetve az információs és kommunikációs technológia hozzáféréssel az elmaradott települések elszigeteltségének csökkentését!

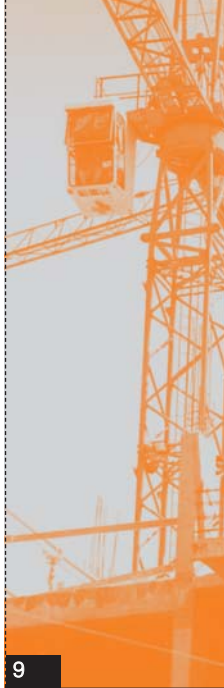
■ *Vállalkozás-fejlesztési projektek:* Biztosítja-e a projekt az atipikus foglalkoztatást (pl. részmunkaidőt, rugalmas megállapodásokat a munkavállalók számára, hogy ezáltal bővüljön a munkavállalók lehetséges összetétele)?

Az esélyegyenlőség vonatkozásában fontos leszögezni, hogy a nők és férfiak közötti esélyegyenlőség elősegítésének horizontális célja mellett kiemelt fontosságú a hátrányos helyzetű csoportok esélyegyenlőségének érvényesítése, amely Magyarországon mindenekelőtt a romák, valamint a fogyatékkal élő emberek helyzetének javítását foglalja magában.

Az Európai Unió ajánlása alapján a projektek a következő három kategória egyikébe sorolhatók:

- Fenntartható fejlődés (esélyegyenlőség, környezetvédelem) szempontból semleges/negatív,
- fenntartható fejlődés orientált és a
- fenntartható fejlődés szempontjából pozitív.

Fenntartható fejlődés szempontjából pozitív: A fenntartható fejlődés megteremtése magas prioritást élvez a projekten belül. Ezeket a projekteket a következőképpen tudjuk definiálni:



- legfőbb céljuk pl. az esélyegyenlőség biztosítása,
- célcsoportjuk a nők és a hátrányos helyzetű csoportok, és/vagy olyan kulcsszeplőket céloznak meg, akik képesek befolyásolni a fenntartható fejlődés elérését;
- olyan projektek, amelyek közérthetően meghatározzák azokat az akadályokat, amelyek gátolják az esélyegyenlőség megvalósulását.

Példa: esélyegyenlőség szempontjából pozitív egy képzési projekt, amely kisgyermekes anyáknak a munkaerőpiacra való visszatérését segíti.

Fenntartható fejlődés orientált: a fenntartható fejlődés (esélyegyenlőség, környezetvédelem) közepes prioritást élvez. Ezeket a projekteket a következőképpen tudjuk definiálni:

- a projekt figyelembe veszi pl. a nők, férfiak és a hátrányos helyzetű csoportok különböző igényeit,
- a projekt tartalmaz különböző ösztönzőket az esélyegyenlőség elősegítése érdekében,
- a projekt hozzájárul az esélyegyenlőtlenség leküzdéséhez és az esélyegyenlőség fejlesztéshez férfiak és nők között, a hátrányos helyzetű csoportok esetében különösen azon területeken, amelyekre a projekt hatással van.

Példa: esélyegyenlőség orientált egy tömegközlekedés-fejlesztési projekt, amely kedvez a – saját közlekedési eszközzel nem rendelkező – hátrányos helyzetűeknek.

Fenntartható fejlődés szempontjából semleges/negatív: a projektben minimálisan vagy egyáltalában nincs jelen a fenntartható fejlődés.

A pályázónak a fenti három értelmezés mentén kell majd bemutatnia a horizontális célok érvényesülését az adott projektben.

3. A projekt kidolgozása

A projekt létrehozása alapvetően annak a szervezetnek a feladata, amely azt a fejlesztést kívánja megvalósítani, amihez támogatást igényel. Ez lehet a kormány, egy önkormányzat, költségvetési intézmény, civil szervezet, vagy vállalat. A projekt létrehozásának ezen a szintjén a projektet indítványozó szervezetnek általában képe van a következőkről:

- lehetséges külső források bevonása (pl. a támogatótól kapott információ alapján),
- a törvényeknek, valamint
- fejlesztési programoknak és irányelveknek való megfelelés.

Ennek alapján a projektet indítványozó szervezeten belül döntést kell hozni arról, hogy folytassuk-e a folyamatot a következő fázisban, ami a *projektkidolgozás szakasza*. A döntést azonban nem lehet meghozni anélkül, hogy felvonnánk a kapcsolatot a lehetséges partnerekkel és érdekeltekkel.

Következőképpen a projekt kidolgozása azzal kezdődik, hogy a projektet indítványozó szervezet és az érdekeltek áttekintik a tervet. Azért, hogy biztosítsuk az érdekeltek, és velük együtt természetesen a partnerek részvételét a projektben, valószínűleg már a projekt-meghatározás szakaszában belefoglaltuk érdekeiket a javaslatba (érdekcsoport-elemzés).

Ha a projektet indítványozó szervezet a projekt áttekintése után úgy dönt, hogy folytatni kívánja a munkát, akkor a következő lépés a részletes és átfogó projektjavaslat kidolgozása.

a) A munkaterv elkészítése

A megvalósítási ütemterv, más néven munkaterv szerepe a projekt céljainak eléréséhez szükséges tevékenységek meghatározása és ütemezése. A munkaterv felvázolásakor a projektben folyó tevékenységeket célszerű szakaszokra (*munkacsomagokra*) bontani, melyek vége egyben a projekt megvalósításának főbb ellenőrzési pontjait, „*mérföldköveit*” is jelenti, lehetőséget teremt a projekt időközi értékelésére és az alapján – szükség esetén – a munkaterv módosítására.

Minden **munkacsomagnak** tartalmaznia kell az alábbiakat: részcélok, indikátorok, tevékenységek, felelősök/résztvevők, időtartam, költségek. A tervezés során a projekt belső, együttműködésből fakadó feladatait is tervezni kell (projekt-találkozók, belső kommunikáció, beszámolók elkészítése). A munkaterv kialakításakor az egyes szakaszok megvalósítására tervezett *határidőket* érdemes *ész-szerű ráhagyásokkal* tervezni.

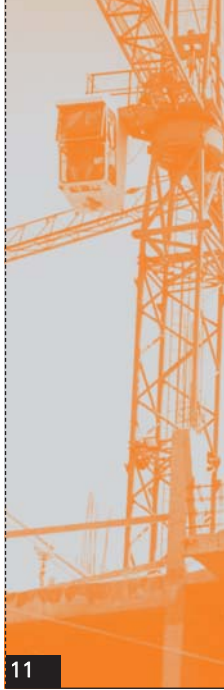
A munkatervnek egyszerre kell *áttekinthetőnek* és kellően *részletezettnek* lennie. Ezt különösen jól szolgálják a jó vizuális megjelenítést alkalmazó formák (táblázatok), ezek elkészítéséhez segítségül hívhatunk különböző szoftvereket is (pl. Microsoft Project). A nagy, összetett projektek esetében érdemes egy nagy, átfogó munkatervet készíteni a projektet egészéről, és több kisebbet, az egyes munkacsomagokról.

A munkaterv elkészítésének optimális sorrendje:

1. a célok eléréséhez szükséges tevékenységek meghatározása;
2. kulcsfeladatok kijelölése, majd azok alfeladatokra bontása;
3. az egyes tevékenységek időbeli és logikai kapcsolódásainak megállapítása;
4. szakaszhatárok és munkacsomagok kijelölése;
5. az egyes tevékenységek elvégzéséhez szükséges szakértelem meghatározása;
6. felelősök kijelölése.

b) A humán erőforrás-terv

A projektek előkészítésének másik alapvető feladata az egyes feladatokért felelős személyek kiválasztása, vagyis a **projektcsapat** felépítése. A tapasztalatok szerint a projektek megvalósítását fenyegető legjelentősebb tényező, ha túlzottan kis létszámúak vagy egyenesen „egyszemélyesek” a projektcsapatok. A projektben dolgozó személyek kiválasztásánál a projekt zökkenőmentes megvalósításához szükséges készségeken (szakmai kompetenciák, tapasztalatok, stb.) túl a sikeres és hatékony együttműködést biztosító személyiségjegyeket (együttműködési készség, motiváltság, stb.) is meg kell vizsgálni. A csapattagoknak képesnek kell lenniük együtt egy olyan motiváló környezet kialakítására, amelyben mindannyian a leghatékonyabb munkát tudják végezni. A csapatban jó, ha megvannak az alábbi szerepek: a *motivátor* (a csapatszellem fenntartója), a *precíz* (a határidők felelőse), a *gyakorlatias* (a problémák megoldásában játszik szerepet), a *kritikus* (a csoport lelkiismerete), az *adminisztrátor* (aki a projekttel kapcsolatos ügyintézését végzi). A projektcsapat kialakításakor törekedni kell arra, hogy a projektben felmerülő



összes kérdésnek legyen szakértője. A feladatok felosztásánál egyértelmű felelősségi körök kijelölésére kell törekedni.

Meghatározó jelentősége van a projektmunka egészét irányító koordinátornak. Célserű erre a feladatra széles látókörű, jelentős háttér tapasztalatokkal és tudással rendelkező személyt választani, aki képes a projekt egészét átlátni, a projektsapat munkáját megtervezni, irányítani és ellenőrizni.

c) A pénzügyi terv

A pénzügyi tervben (a projekt *költségvetésében*) a projekt megvalósításához szükséges összegeket tüntetjük fel. Elkészítése során az ún. *költségbecsléses* eljárásokat csak a tervezés legkorábbi szakaszában érdemes használni, a pályázat elkészítése során az *alulról építkező*, az egyes altevékenységek tényleges költségigényeiből kiinduló megközelítést ajánlott követni. Az európai uniós pályázati rendszereknél különösen nem célszerű felültervezni a költségeket abból a megfontolásból, hogy a bírálókat során jelentős mértékben csökkentik majd a költségvetést, mivel fennáll annak a veszélye, hogy a pénzügyileg nem alátámasztott, túltervezett projekteket éppen ezért elutasítják.

12

pénzügyi terv

Nagyon fontos megjegyezni, hogy az egyes pályázati kiírások pénzügyi feltételei eltérőek lehetnek, tehát az elszámolható költségek vonatkozásában minden esetben a pályázati kiírást és a kitöltési útmutatót kell részletesen áttekinteni, illetve szükség esetén a pályázató szervezet segítségét kell kérni.

Ahhoz, hogy a projekttel összefüggésben elszámolható legyen, a költségnek az alábbi feltételeket kell teljesítenie:

- közvetlenül kapcsolódik a projekt megvalósításához;
- a támogatási szerződéssel összhangban van;
- megfelel a költséghatékonyság alapelvének;
- felmerülése igazolható;
- mértéke a piaci áraknak megfelelő.

Nem támogathatók, pl.:

- a visszaigényelhető ÁFA, egyéb adók;
- pénzügyi műveletek díja;
- a megfelelő hozzáadott érték nélküli alvállalkozói szerződés;
- az esetleges jövőbeli veszteségre, adósságokra, kamattartozásra elhatárolt céltartalék;
- átváltási veszteség;
- ajándék, reprezentáció.

Ezen felül a pályázati felhívások gyakran megkövetelik bizonyos mértékű önrész vállalását, vagy csak maximált összegű támogatást nyújtanak bizonyos költségtételekhez. A pályázat benyújtása előtt össze kell vetni a projekt teljes költségigényét a rendelkezésre álló pályázati támogatás lehetséges összegével. Ha az előbbi jelentősen meghaladja az utóbbit, és a különbséget önerőből, illetve más forrásból sem lehet fedezni, akkor meg kell vizsgálni, hogy a tevékenységek milyen mértékű csökkentése mellett marad még megvalósítható a projekt, és akár a pályázat benyújtását is el kell halasztani. Az egyes kiadásokat és bevételeket időben ütemezni kell, az esetleges likviditási gondok elkerülése céljából (*cash-flow*). A munkatervnek, az humán erőforrás-tervnek és a pénzügyi tervnek szorosan egy-

másra kell épülnie. A munkatervben szereplő valamennyi tevékenységnek meg kell jelennie a költségvetésben, és csak a munkatervben szereplő tevékenységeknek lehet költsége.

d) A pályázat elkészítése

A pályázat elkészítése nem más, mint a már kész projekttervnek a támogatást nyújtó (pályáztató) szervezet elvárásainak megfelelő struktúrában történő leírása. A pályázatot mindig a támogató által kibocsátott *pályázati úrlapon* kell benyújtani. Ügyelni kell arra, hogy valóban az elvárt információkat szolgáltatassuk az elvárt formában, vagyis nem abból kell kiindulnunk a pályázat megírásakor, hogy mit kívánunk elmondani saját magunkról, hanem abból, mire kíváncsi a támogató.

Mielőtt a pályázati formanyomtatvány kitöltéséhez hozzáfogunk, meg kell győződnünk róla, hogy a pályázat benyújtásának minden (formai/tartalmi/pénzügyi) követelményével tisztában vagyunk: ismerjük a pályázati alapidokumentumokat (pályázati felhívás, pályázati útmutató). Amennyiben figyelmetlenség vagy nem kellő tájékozottság folytán *formailag hibásan* nyújtjuk be a pályázatot, az nem is kerül tartalmi bírálatra – vagyis érdemi vizsgálat nélkül elutasítják (hacsak a pályázati felhívás lehetővé nem teszi a *hiánypótlást*).

Pályáztató szervezetenként eltérően számtalan különféle pályázati űrlap létezik. Lényegében azonban a legtöbb űrlap tartalmazza az alábbi alapvető részeket:

I. Adatok – a projekt címe és alapadatai, a pályázó (és partnereinek) elérhetősége;

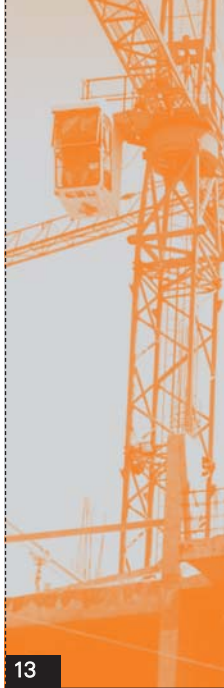
II. Projektleírás – amely a projekt megvalósítás teljes folyamatának ismertetését jelenti;

1. A tervezett projekt rövid összefoglalása;
2. A tervezett projekt célja;
3. A projekt várható eredményei és hatásai;
4. A projektben részt vevő partnerintézmények szakértelme és feladatai;
5. Monitoring (nyomonkövetés) és értékelés, azaz hogyan biztosítják a projekt ütemterv szerinti végrehajtását és a munka értékelését;
6. Az eredmények terjesztése (disszemináció);
7. A tevékenységek ütemezése és időterve, azaz egy áttekinthető munkaterv, az egyes feladatok végrehajtásáért felelősök megjelölésével.

III. Költségvetés

IV. Mellékletek: a pályázatban leírtak alátámasztására szolgáló dokumentumok, igazolások, valamint a partnerek szándéknyilatkozatai. Kizárólag olyan mellékleteket csatoljunk a pályázathoz, amelyekre a támogató kifejezetten igényt tart.

A pályázati űrlap kitöltéséhez vegyük igénybe a pályáztató szervezet által nyújtott segítséget (konzultációs lehetőség, pályázati szeminárium, pályázati kérelmek). Bizonyosodjunk meg arról, hogy a beadott pályázati űrlap valóban egyértelmű és világos, valamint, hogy minden egyes kérdésre választ adtunk. A bírálók nem gondolatolvasók – ötleteinket csak a leírtak alapján tudják megítélni!



II. A projekt megvalósítása és nyomonkövetése

Együttműködés a partnerekkel

Az Európai Unió által támogatott projektekkel szemben támasztott alapkövetelmény, hogy a projekteket partneri kör valósítsa meg (ld. *partnerség* elve). A projektek szakmai hátterének biztosítása szempontjából nagyon kedvező, ha az adott témában, területen meghatározó intézmények minél szélesebb köre megjelenik a projektben. Lehetőleg a projekteredményeket majdan felhasználókat, illetve az őket képviselő szakmai szervezeteket is vonjuk be a projektbe, folyamatosan tájékoztassuk őket az eredményekről és kérjünk visszacsatolást azokról, hiszen ezzel saját projektünk fejlesztéséhez járulunk hozzá.



14

3. ábra: A projekt szervezete (pl. képzés-fejlesztési projekt esetén)

Az együttműködésben megvalósuló projektek *koordinációja* komoly feladatot jelent. Ezért nagyon fontos, hogy a projekt kezdetén a lehető legtöbb részletet konkretizáljanak az együttműködő felek (pl. elvégzendő feladatok, határidők, tárlalkozók, értékelési szempontok, stb.). Amennyiben egy partner kiesik a projektből, illetve új partner bevonását tervezzük, feltétlenül értesítsünk minden, a projektben részt vevő felet, és különösen a második esetben kérjük beleegyezésüket.

Minden partnerintézmény részéről szükséges egy olyan kapcsolattartó kijelölése, aki képbn van a projekt ügyeit illetően, és képviselni tudja intézményét.

A napi ügyek megvitatása mellett nagyon fontos az elvégzett feladatok, lezárt projektszakaszok közös *értékelése*. Ez történhet személyes megbeszélések keretében vagy előre meghatározott szempontok alapján elkészített kérdőívek kitöltésén keresztül is. Lényeges, hogy a partnerek részéről folyamatosan felmerülő igények, módosítási javaslatok a teljes konzorcium által megvitatásra kerüljenek, és a projekt megvalósításában kezdeményezett egyes módosításokat minden partner elfogadja.

Minden projektben van egy *koordinátor* intézmény. A partnereknek tisztában kell lenniük azzal, hogy a támogató felé a koordinátor intézmény felel a projekt szabályszerű szakmai és pénzügyi lebonyolításáért, ezért minden partnernek köte-

lessége feladatainak határidőre történő elvégzése, a koordinátor intézmény folyamatos tájékoztatása, valamint az esetleges változások felé történő kommunikálása. A partnerek feladatait, anyagi és egyéb hozzájárulását, jogait és kötelezettségeit a projekt indításakor szerződéses formában célszerű rögzíteni.

Kommunikáció, információátadás

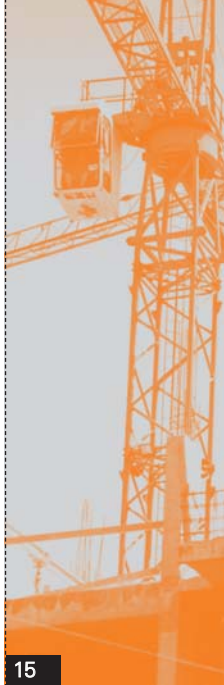
A projekt sikeres lebonyolítása során egyaránt fontos a projekten belüli és a projekt és környezete közti jól működő kommunikáció. A folyamatos információátadásnak számos módszere van, példaképpen felsorolunk néhányat: projektcsoporton belüli *találkozók* (rendszeresen, illetve a lezárult projektszakaszok értékelésére), *partnertalálkozók* (projektindító, időközi, illetve zárótalálkozók), rendszeres *jelentések* (a projektcsoporton belül, illetve a partnerek felé), *beszámolók* (a pályázató felé), szakmai *kiadványok* és szakmai *fórumok*.

Információ-áramlás	Projektcsoporton belül	Partnerek között	Végfelhasználók felé
Rendszeres egyeztetések	X		
Partnertalálkozók		X	(X)
Projektszakaszok értékelése	X	X	(X)
Projektzárás	X	X	X
Jelentések	X	X	
Beszámolók		X	X
Szakmai fórumok			X

4. ábra: Egy humán erőforrás-fejlesztési projekt kommunikációs terve

Nyomonkövetés

A megvalósítás során gyakran előfordul, hogy a dolgok nem a terv szerint haladnak. A projektmenedzsment feladata biztosítani, hogy a projekt a kitűzött célok elérése felé haladjon. Ennek eszköze a nyomonkövetés, más szóval monitoring, amely folyamatos információgyűjtést és -elemzést jelent az ellenőrzés és a döntéshozatal elősegítésére, a megvalósítás közben felmerülő problémák leküzdésére. A monitoring a mindennapi menedzsment része. Lényege, hogy a tényleges folyamatokat összehasonlítja a tervben foglaltakkal, az erőforrásokra, tevékenységekre és az eredményekre összpontosítva. A folyamatos nyomonkövetés folyamatos visszacsatolásokat jelent, amelyek ismeretében időről időre rugalmasan módosítani kell az eredeti elképzeléseket, fejleszthetők a gyenge pontok, pótolhatók bizonyos hiányzó elemek, illetve felhívhatják a figyelmünket olyan veszélyekre, amelyeket így időben elkerülhetünk.



III. A projekt értékelése és az eredmények terjesztése

Projektünk lezárása két alapvető tevékenységből áll. Ezek az *értékelés* és a *disszemináció*, azaz a projekt eredményeinek terjesztése.

Értékelés

A projekt *értékelésének* célja, hogy felmérjük a projekt sikerét és hatását. Az összefoglaló értékelés az alábbi alapvető kérdésekre ad választ:

- Sikeres volt-e a projekt? Mik voltak az erősségei és gyengeségei?
- Milyen mértékben teljesítette a projekt vagy program az általános célkitűzés(ek)e)t?
- Milyen haszna származott a résztvevőknek a projektből?
- Az eredmények igazolják-e a projekt költségeit?
- Lemásolható, illetve átvihető-e más területekre a projekt?

Az értékelés kimenete szinte mindig egy hivatalos jelentés. A jelentések többsége a következő főbb részekből épül fel:

- Háttér
- Az értékelés módszere és felépítése, köztük
 - kérdések,
 - mintavétel,
 - mutatók,
 - adatgyűjtés.
- Az értékelés eredménye
- Következtetések (és ajánlások)

A következtetések az eredményeket szélesebb alapokra helyezik. A következtetés ajánlásokat is megfogalmazhat a szerződő szervezet, az érdekeltek, illetve azok számára, akik hasonló céllal, hangsúllyal és szándékkal kívánnak projektet indítani. Figyelni kell arra, hogy az ajánlások mindig a fellelt eredmények szilárd alapján álljanak, és ne anekdotikus bizonyítékokon alapuljanak, bármennyire meggyőzőek is legyenek azok.

Disszemináció

A disszemináció a projektek eredményeinek terjesztése annak érdekében, hogy a projekt által kiváltott hatás és ezáltal a projekt megvalósítására fordított források hasznosulása a lehető legnagyobb lehessen.

A disszemináció nemcsak a pályázati felhívás által előírt kötelezettség, hanem a projekteket megvalósító intézmények jól felfogott érdeke is: jobb minőségű projekttermékek, a projekt erőforrásainak kibővítése, erősödő intézményi presztízs, bővülő hazai és nemzetközi kapcsolatrendszer, újabb együttműködések, akár újabb projektek várhatók tőle.

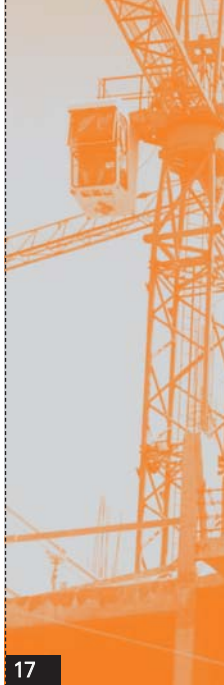
Tekintettel arra, hogy a disszemináció teljes mértékben projektfüggő, minden egyes projekt esetében saját disszeminációs stratégiát és cselekvési tervet kell kidolgozni. A hatékony disszemináció alapfeltétele, hogy kellően *célzott* legyen. A tervezés során figyelembe kell venni az egyes célcsoportok sajátosságait (szakértők vagy laikusok, milyen szinten érdeklődnek előzetesen a projekt iránt, hogy

lehet őket a legjobban elérni, melyek az általuk használt kommunikációs csatornák, milyen nyelven lehet őket leginkább megszólítani, milyen a kulturális hátterük, milyen széles körről van szó).

Az intézményeknek fel kell mérniük, hogy a projekt egyes szakaszaiban melyek azok az információk, amelyek érdeklődésre tarthatnak számot. A *kézelfogható eredmények* (kurzusok, kézikönyvek, tananyagok, modulok, képzési módszerek stb.) mellett be kell mutatni a nehezebben megragadható *pedagógiai eredményeket* (pl. a szakmai ismeretek bővülését) és az *áttételesen érvényesülő hatásokat* is (személyiségfejlődés, szociális készségek alakulása). Sort kell keríteni a projektmenedzsment tapasztalatok (az együttműködés részletei, szervezési kérdések, válságkezelés, minőségbiztosítás stb.) megosztására is, ehhez azonban arra van szükség, hogy az intézmények tudatosan reflektáljanak saját tanulási folyamataikra, és folyamatosan dokumentálják a mások számára is releváns tapasztalatokat. Rendkívül termékeny lehetne, ha a tapasztalatok átadása nem szorítkozna a sikertörténetekre, hanem a projektek esetleges árnyoldalainak feldolgozott tanulságait is megosztanák a szakmai közvéleménnyel.

A disszeminációt kezdettől *a projekt szerves részének* kell tekinteni: valamennyi projektszakaszban meg lehet és meg kell találni a szerepét. A tervezés során az alábbi alapkérdések közös, konszenzusos megválaszolására van szükség:

- *Milyen* szinten kívánják a projekttel kapcsolatos információkat terjeszteni?
- *Miért* van szükség disszeminációra? Milyen hatást várnak el tőle (projektszakszonként és célcsoportonként)? Hogyan erősítheti a projekt minőségét?
- *Kiknek, milyen célcsoportoknak* akarják eljuttatni az információkat?
- Mit, milyen jellegű információkat akarnak terjeszteni?
- *Hogyan*, milyen eszközök és kommunikációs csatornák révén, milyen módszerrel akarnak disszeminálni?
- *Mikor* kerüljön sor az egyes disszeminációs lépésekre?
- *Ki* vegyen részt benne (mely partnerintézmények, illetve személyek)?
- *Mennyibe* kerül?



2

FEJEZET

A projektciklus – esettanulmányok bemutatása

18

esettanulmány

Az alábbiakban két sikeresen megvalósult projekt bemutatásával szeretnénk illusztrálni az előző fejezetben tárgyalt projektciklust. A két projekt két különböző pályázati forma keretében került támogatásra és lebonyolításra, ezen kívül „műfajukat” tekintve is különböznek. Az első eset egy foglalkoztatás elősegítését célzó kétoldalú dán-magyar képzési projekt, amely az Európai Unió szakképzési együttműködési programja, a Leonardo da Vinci program támogatásával valósult meg. Időtartamát, a szükséges tervezési és előkészítési feladatokat tekintve is rövidebb, egyszerűbb és lényegesen kisebb támogatással megvalósuló projekt, mint a második, amelyet a PHARE program támogat. A Villány-Siklós borút kialakítását célzó projekt meglehetősen komplex, hiszen infrastruktúra-fejlesztési, mezőgazdasági és vidékfejlesztési, valamint foglalkoztatási és képzési elemeket is tartalmaz.

Modell a gazdaság igényeinek megfelelő munkaerő-piaci képzési struktúra kialakítására (Békés Megyei Munkaügyi Központ, Leonardo mobilitási projekt, 2000)

A projekt háttere, igényfelmérés

A munkaerő-piaci képzés jelentős szerepet játszik a munkanélküliség megelőzésében és mérséklésében. A képzések hatékonysága nagyban függ a gazdaság igényeihez igazodó képzési szakirány meghatározásától, a képzés tartalmának kialakításától. Mivel 2000-ben a képzés tervezésének módszertana és a munkaadói igények közvetítésének rendszere még nem volt kidolgozva, a Békés Megyei Munkaügyi Központ mobilitási projektje ezen országos szintű hiányosság pótlására irányult.

Célok

A projekt átfogó célja a gazdaság igényeinek megfelelő munkaerő-piaci képzési struktúra kialakítása volt. Ezen belül a projekt konkrét céljaként a pályázó a munkaerő-piaci képzés hatékonyságának és eredményességének javítását tűzte ki a dán modell felhasználásával. A képzéstervezési szakemberek (a kiutazó kedvezményezettek) célja a munkanélküliek gazdasági igényeknek jobban megfelelő képzése a közösen elsajátítandó korszerű dán képzéstervezési módszer felhasználása, szorosabb együttműködés és információs rendszer kiépítése révén. Emellett hangsúlyt kap még a küldő intézmények azon célja, hogy a képzés szak-

rányára, tartalmára vonatkozó munkaadói igények közvetítésében betöltött szerepét erősítse, illetve a fogadó intézmény célja volt a tapasztalatcsere eredményeként saját képzési rendszerének továbbfejlesztése.

A projekt tartalma

A munkaerő-piaci képzés tervezésében részt vevő szakemberek egyhetes dániai szakmai továbbképzésük során azt tanulmányozták, hogyan történik Dániában a képzési szakirány meghatározása, a munkanélküliek képzésének befejezését követően elhelyezkedésük segítése, munkahelyi megfelelésük nyomonkövetése és az eredmények visszacsatolása.

Partnerek

A pályázat célcsoportját Békés megye intézményeinek képzéstervezési szakemberei jelentették, összesen 20 fő. A munkanélküliek képzési szakirányának tervezése megyei szinten a munkaügyi központok feladata, ebben közreműködnek továbbá a megyei és városi önkormányzatok, a megyei munkaügyi tanács, a megyei szakképzési bizottság, a Regionális Munkaerő-fejlesztő és Képző Központ és felügyelő tanácsa, valamint a Megyéért Vállalkozásfejlesztési Közhasznú Közalapítvány. A külföldi partner a dán Vejlei Regionális Munkaügyi Központ volt. Dánia mint célország azért volt különösen megfelelő a projekt céljainak eléréséhez, mert Dániában is – Békés megyéhez hasonlóan – meghatározó jellegű a mezőgazdasági szektor. Az intézmény a munkanélküliség kezelésében és a munkaerő-piaci képzés gazdasági igényeinek megfelelő tervezésében nagy tapasztalattal rendelkezik. A projekt koordinátora mint főpályázó, a Békés Megyei Munkaügyi Központ.

Munkaprogram

A dán partnerintézménnyel a koordinátor a kiutazást megelőző előkészítő látogatás során egyeztetette a kiutazás részleteit, a vállalt feladatokat, kötelezettségeket és jogokat, melyeket megállapodásban rögzítettek. Ezen a látogatáson a partnerek a lehető legnagyobb pontossággal meghatározták az egyhetes dániai programot, annak egyes programpontjait és felelős személyeit. Az így összeállított munkaterv hangsúlyos részét képezte a Munkaügyi Központ által benyújtott pályázatnak.

Az előkészítő látogatás mellett a kiutazó szakemberek kiválasztása és felkészítése tette ki a kiutazást megelőző tevékenységek nagy részét. A kiválasztott kedvezményezettek Dánia munkaerő-piaci helyzetének jellemzőit, a foglalkoztatással kapcsolatos dán jogszabályokat, és az érdekegyeztetési rendszert tanulmányozták. Emellett a kiutazók szaknyelvi felkészítésen vettek részt.

Az egyéves projekt megvalósíthatóságát a pályázó projektmenedzsment időtervvel támasztotta alá, amelyben leírta az összes szükséges tevékenységet, hozzájuk rendelte az időtartamot, amelyen belül azok megvalósítandóak és a személyt/ személyeket, akik a megvalósításért felelnek. Az első projektmenedzsment lépés a háromszemélyes projektcsapat létrehozása volt, ezután következett a projektet veszélyeztető tényezők elhárítására való felkészülés, stb. A tevékenységek között az ellenőrzés/értékelés folyamatosan jelen volt. A partnerek az egyes projektrészek megvalósítása után összevetették azokat a tervvel, a szakmai továbbképzés egy hete alatt naponkénti folyamatértékelést végeztek, nyomonkövették a projektköltségek alakulását és az egyhetes kiutazás után 4 hónappal még egy látogatást tettek Dániába a projekt egészének értékelése végett. A projektmenedzsment-

terv egészen a projekt lezárásáig tartalmazta a tevékenységeket és nagyban hozzájárult a beadott pályázat minőségéhez, meggyőző erejéhez.

Költségvetési terv

A pályázó az általa meghatározott tevékenységek mellé becsült költségeket rendelt, amelyek realizását indokolta vagy igazolta (pl. árajánlatokkal). A becsült kiadások mellé rendelte a becsült bevételeket, melyek között külön külön szerepelt a kért Leonardo támogatás és külön az egyéb bevételek. A költségvetési terv szerves illeszkedése a projekt tartalmi részéhez elengedhetetlen feltétele volt a Békés Megyei Munkaügyi Központ pályázati sikerének. A projekt 24 000 eurós költségvetésből valósult meg, amelyből 20 700 eurót tett ki a Leonardo támogatás.

A projekt eredményei

Közvetlen termék: A dániai tapasztalatokról, a dán képzéstervezési és nyomonkövetési rendszerről a résztvevők zárótanulmányt készítettek, melyet nemzeti szinten széles körben terjesztettek.

Hatás: A dán minta hazai gyakorlatba történő átültetésével a küldő intézmények a gazdasági igényeknek jobban megfelelő munkaerő-piaci képzési struktúrát alakítottak ki, amely maga után vont a képzés hatékonyságának javulását, ezáltal a munkanélküliség mérséklődését. Így a projekt hozzájárul a gazdaság igényeihez jobban illeszkedő munkaerő-piaci képzési rendszer minőségi továbbfejlesztéséhez. A projektben részt vevő szakemberek a továbbképzést követően információs hálózatot alakítottak ki, mely szorosabb együttműködést eredményezve segíti munkájukat. A küldő intézmények a projekt eredményeként hatékonyabban működnek együtt a gazdaság szereplőivel, erősödött szerepük a munkaadói igények közvetítésében. A 2002. évi munkaerő-piaci képzési szakirányok tervezéséhez a küldő intézmények a korábbi évekhez képest sokkal megalapozottabb javaslatokat tudtak adni.

20

eredmények

Borutak kialakítása és fejlesztése a Dél-Dunántúl történelmi borvidékein

*„Az ivásnak ugyanaz a törvénye, ami a szerelemnek: bármikor, bárhol, bárhogyan.
De itt is, ott is minden körülmény fontos.”*

(Hamvas Béla: A bor filozófiája)

A pályázatok gyakorlatában szokatlanul, a fenti idézettel kezdődött a Dél-Dunántúl hat történelmi borvidékének közös pályázata. 1998-ban az EU PHARE HU9606 Regionális Kísérleti Program nyújtott lehetőséget komplex területfejlesztési elképzelések megvalósítására úgy, hogy azok egyben a regionális gondolkodás gyakorlati példái is legyenek. A borutak projektje ezek közül egyike a legkiválóbbaknak.

A pályázati ötlet megfogalmazódása

A hat borút összefogásával megvalósított pályázatnak „történelmi” gyökere volt. A Villány-Siklós Borút Egyesület az 1994. évi Területfejlesztési PHARE támogatások kedvezményezettjeként tapasztalattal, méghozzá igen kedvező tapasztalattal bírt a PHARE támogatás felhasználásában. Ez az első pályázat váltotta ki a térség hét településének és borosgazdáinak egyesületbe tömörülését, a híressé vált Villány-Siklói Borút kialakítását. Akkor a helyi ötletek/kamattámogatás a borút

vendégváró ingatlanjainak fejlesztéséhez, párosultak a nemzetközi gyakorlatban bevált elemekkel (képzés a vendégfogadóknak, gazdáknak, minősítési rendszer a híres borvidék minőségvédelmére, mindezek elérhetőségének biztosításához egy-egy tájékoztató táblarendszer, valamint idegenforgalmi ajánló kiadvány készítése). Az első, pilot-pályázatnak le kellett győzni az újjal szembeni tartózkodást, elutasítást. Kétkedést váltott ki maga a borút fogalma is. „Ez olyan út lesz, ahol állva indul el a turista és hason csúszva, részegen ér célba?” – kérdezte annak idején egyik „jóakarónk”.

Ebből az indításból jött létre egy olyan mikrotérségi fejlődés, komplex idegenforgalmi programcsomag és nem utolsósorban nemzetközi hírnév, amelyhez a Villányi- és a Siklói-hegység vulkáni talaja, déli lankái kínálták a szőlőt, de amelyhez az ott élő emberek nagyon kemény munkája és tudatos összefogása kellett.

A Borút nem csak a térképen létezett, hanem pontosan érzekelte az ember, hogy mikor lépte át a határát: onnantól tele voltak a falvak muskátlival, tisztára sepertek voltak az utcák, jól követhető táblák kalauzoltak bennünket a gazdák pincéjéhez a szőlőhegy girbe-gurba útjain.

Ezek az eredmények országszerte ismertté váltak. Vitték a hírt a borversenyeken találkozó gazdák, vállalkozók és vitték a hírt a kellemes környezetben kikapcsolódást találó vendégek is.

Partneri összefogás – a projekt fő céljainak, kereteinek meghatározása

1998-ban a regionális PHARE pályázat lehetőséget kínált ahhoz, hogy a Dél-Dunántúl történelmi borvidékei átvegyék a villányiaktól a kedvező tapasztalatokat, s egyúttal a Villány-Siklói Borút Egyesület is további fejlesztéseket valósíthasson meg. Mennyire más volt ez az indulás, mint az első! '98-ban a Villány-Siklói Borút mint gesztor mellé partnerként csatlakozott a Mecsekaljai, a Dél-Balatoni, a Szekszárdi, a Tolnai és a Zalai borvidék. Erőt képviseltek ezek a híres szőlőterületek. A partneri nyilatkozatot aláíró szervezetek sokszínűségükben nagyon érdekesen fedték le az érintett térségeket.

- A Mohács Térségi Tanács,
- a Bonus Bonorum Balatonboglári Borrend Alapítvány,
- a Szekszárd Borvidéki Szőlő- és Borkultúra Alapítvány,
- a Tolnai Borvidéki Hegyközségi Tanács és a
- Zala-Kar térségi Innovációs Társulás mintaszerű partnerségben működött együtt a projekt megvalósítása során a Villány-Siklói Borút irányításával a Siklói Takarékszövetkezet hitelbonyolítási együttműködése mellett.

A projekt rendkívül összetett volt. Az előzmény-pályázatból leszűrt tapasztalatok és az átgondolt projektfejlesztés révén azonban sikerült úgy megfogalmazni a célokat és kialakítani a munkatervet, hogy az egyes elemek erősítsék egymást, mindvégig áttekinthető, egyértelmű tevékenység megosztás legyen.

A fő cél: a borúti térségek idegenforgalmának fellendülése, a vállalkozások jövedelmezőségének növekedése, az érintett települések lakóinak életminőség-növekedése volt. Ehhez 34 millió Ft-nak megfelelő PHARE támogatás, 47 millió Ft magyar kormányzati társfinanszírozás és 70 millió Ft saját erő felhasználására került sor.

E cél megvalósításához mindennek előtt a **vállalkozói és vendéglátói infrastruktúra fejlesztésére** volt szükség. A borúthoz hozzátartozik a minőségi borfeldolgo-

zás és palackozás, a vendégnek pedig hajlék kell, ahol egyszerre érzékeli a borvidék hangulatát, a csendét, a hagyományos ételek és a sűrű borok ízét, zamatát, ugyanakkor korszerű higiéniai feltételekkel ellátott szálláshelyeken pihenhet az élvezetes programok, kirándulások után.

Ehhez a műemléki értéket képviselő pincesorok hagyományos, földes „felső házai” és nedvesedő pincéi nem lettek volna alkalmasak. Lehetőséget kellett biztosítani arra, hogy **az évszázados pincék értékeit megőrizve olyan korszerűsítésen essenek át, illetve ahol szükséges, új, tájba illeszkedő épületrészekkel egészüljenek ki, amelyek a termelői, borfeldolgozó infrastruktúrát és a borúti vendéglátás feltételeit egyaránt kielégítik.**

E tekintetben a projekt a komplex értelemben vett vidékfejlesztést szolgálta és valósította meg célterületein.

Az egymásra épülő tevékenységek és eredményeik az alábbiak voltak (mind a 6 borútra vonatkozóan):

■ **Kamatmentes vállalkozás-fejlesztési hitelek kihelyezése**

Ennek során 107 vállalkozó részesült maximum 1-1 millió forintos kamatmentes hitelben úgy, hogy a kamatot a magyar kormányzati társfinanszírozás biztosította. Ez **107 konkrét beruházást jelentett, prэшázak, vendégházak, pincészetek korszerűsítését.** A tervezettekhez képest lényegesen megemelkedett a saját erő felhasználás, a hitelhez képest mintegy háromszoros beruházási érték jött létre.

■ **Információs táblarendszer tervezése, kialakítása**

Aki egyszer látta, biztosan nem felejtí el a barna mezőben kissé pityókásan egymáshoz támaszkodó két üveget, a borutak emblémáját. Ezek az üveg-ivócimborák díszítik a 6 borútra kihelyezett 20-20 szolgáltatást jelző és 20-20 központi eligazító táblát.

■ **Borászati és vendéglátó képzés**

A 9 modulból álló képzés mind a 6 borúton nagy érdeklődés mellett, tartalmas tananyaggal, oklevéllel végződően került megszervezésre. Gyakorlati hasznát a résztvevők nap mint nap visszaigazolják.

■ **Minősítési rendszer kialakítása**

A borvidékek értékeinek védelméhez rendkívül fontos a minősítési rendszer kialakítása és oly módon való működtetése, hogy az érintettek érdemnek érezzék az abban való részvételt és a borok minőségi hírnevének megőrzése közös érdekük legyen. A 6 borvidéken ennek az alapjai teremtdtek meg a minősítési rendszerek bevezetésével.

■ **A borutak tagjait és a borvidékeket bemutató kiadványok készítése**

A projekt során mind a 6 borút elkészíttette háromnyelvű turisztikai tájékoztató kiadványát.

■ **Marketing és PR**

E projektelem tartalma: közös borúti kiadvány és a rendezvényeken való közös megjelenés lett volna. A megvalósítás tapasztalatai tekintetében az mondható el, hogy itt volt a határa az együttműködés ésszerű kereteinek. Ez az elem csak részben teljesült, a közös rendezvények tekintetében nem. (Bebizonyosodott, hogy ez már „egyéni” borúti érdekeket sértene, tehát itt a tervezés során nem jól mérték fel a várható hatás).

Összességében:

A projekt kiemelkedő eredményességű katalizátor hatása (többlet forrásokat mozgatót meg és jelentős további fejlesztéseket involvált), gyakorlati hasznossága, valamint fenntartható és fenntartott(!) turisztikai szolgáltató és információs hálója révén.

3

■ FEJEZET

Pályázati lehetőségek az EU támogatásával

Strukturális Alapok

Az Európai Unió tagállamai közötti regionális különbségek csökkentése, a gazdasági és társadalmi kohézió elősegítése céljából fejlesztési alapokat hozott létre *Strukturális Alapok* néven. Az Alapok hozzájárulást nyújtanak fejlesztési programok végrehajtásához annak érdekében, hogy egyének és csoportok számára lehetővé váljon a társadalmi és gazdasági szerepeik aktív ellátásához szükséges képességek fejlesztése, továbbá az elmaradott régiók külön támogatásban részesüljenek, hogy életszínvonaluk az EU fejlettebb régióinak szintjéhez közeledjen.

Az Európai Unióba belépni kívánó országok számára három *előcsatlakozási alap* állt rendelkezésre, amelyek kifutó rendszerben az Európai Unióhoz történő csatlakozás után is pályázhatók lesznek. Ezen programok lényege, hogy a jelölt országok megismerkedjenek az Európai Unióban honos struktúrákkal, intézményekkel, támogatási formákkal, és felkészüljenek a tagság pillanatától kezdődően rendelkezésre álló Strukturális és Kohéziós Alapok támogatásainak felhasználására.

- A **PHARE** programok hazánkban 1990-ben indultak el, intézmény-építésre és a beruházások támogatására koncentrálnak. 2000-től kezdődően a PHARE főként a gazdasági és szociális kohézióra összpontosít, melynek keretében regionális területfejlesztési és humán erőforrás-fejlesztési projektek támogatására kerül sor. Mindemmel a PHARE továbbra is támogatja az intézményfejlesztést.
- 2000-től az **ISPA** program környezetvédelmi és közlekedési projektek megvalósításához nyújt támogatást.
- Szintén 2000-től a **SAPARD** program a fenntartható mezőgazdaság- és vidékfejlesztés számára ad segítséget.

A Strukturális Alapok elsősorban *nemzeti programokat* támogatnak, de olyan innovatív projektek is támogathatók, amelyek bátorítják a határokon átvélelő, újszerű megközelítések kidolgozását és megvalósítását (közösségi kezdeményezések).

A Strukturális Alapok kizárólag kiegészítő hozzájárulást nyújtanak a programok nemzeti finanszírozásához, ami maximum a költségek 75%-át jelentheti.

Strukturális Alapokon az alábbiakat értjük:

<p>Európai Szociális Alap ESZA részesevése az alapok által nyújtott támogatásokból: kb. 33%</p>	<p>Az ESZA a humán erőforrásokba történő beruházásokkal elősegíti a foglalkoztatás fejlesztését. Ez jelentheti:</p> <ul style="list-style-type: none">■ az oktatási és képzési rendszerek fejlesztését,■ a munkaerő-piaci intézményrendszer és szolgáltatások javítását,■ a vállalkozói készségek fejlesztését,■ a hátrányos helyzetűek foglalkoztatásának elősegítését.
<p>Európai Regionális Fejlesztési Alap ERFA részesevése az alapok által nyújtott támogatásokból: kb. 47%</p>	<p>Az ERFA elősegíti a régiók fejlettségi szintje és életszínvonalának közötti különbségek, valamint a legkedvezőtlenebb helyzetű régiók hátrányainak csökkentését. Az ERFA támogatásait a következő területekre koncentrálna:</p> <ul style="list-style-type: none">■ versenyképességet növelő termelő infrastruktúrafejlesztés, főleg kis- és középvállalatok esetén;■ új technológiák és innovációk bevezetését támogató kutatás-fejlesztés;■ az információs társadalom fejlesztése;■ a környezet védelme és rehabilitációja a gazdasági fejlesztések során;■ nemzetközi, határokon átnyúló és interregionális együttműködések.
<p>Európai Mezőgazdasági Orientációs és Garancia Alap EMOGA részesevése az alapok által nyújtott támogatásokból: kb. 17%</p>	<ul style="list-style-type: none">■ Segít megőrizni a mezőgazdaság és a termőföld közötti kapcsolatokat.■ Javítja és támogatja a vidéki térségekben kulcstevékenységnek számító mezőgazdaság versenyképességét.■ Biztosítja a vidéki területeken folytatott tevékenységek diverzifikálását.■ Támogatja a vidék népességmegtartó szerepét.■ Elősegíti a természetes környezet, a tájkép és a vidéki kulturális örökség megőzését és javítását.

<p>Halászati Orientációs Pénzügyi Eszköz HOPE részesevé az alapok által nyújtott támogatásokból: kb. 3%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elősegíti a halászat természeti erőforrásai és azok kihasználása közötti kiegyensúlyozott viszonyok kialakítását. ■ Az ágazat jövőjének biztosítása érdekében modernizálja a halászati struktúrákat. ■ Segíti a dinamikus és versenyképes ágazat fenntartását, valamint a halászatból élő területek revitalizációját. ■ Javítja a halászati termékek kínálatát és értékesítési lehetőségeit.
--	---

2004. május elsejétől, mint EU-tagország hazánk is részesülhet a Strukturális Alapokból. Ahhoz, hogy Magyarország felhasználhassa az EU támogatásokat, meg kellett határozni fejlesztési céljainkat, az ezek eléréséhez szükséges stratégiát és munkaprogramokat. A terveket a tagországok egyeztetik az Európai Bizottsággal, majd a tervek elfogadását követően megjelennek a pályázati felhívások. A Strukturális Alapokból elnyerhető támogatás csaknem 2 milliárd euró, az az megközelítőleg 520 milliárd forint lehet 2004 és 2006 között.

Kohéziós Alap

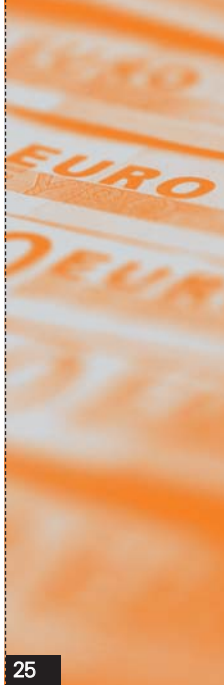
A Kohéziós Alap az Európai Unió szegényebb tagállamainak – köztük valamennyi újonnan csatlakozó országnak, így hazánkknak – a felzárkóztatását szolgálja nagy **közlekedési és környezetvédelmi infrastruktúra-fejlesztési projektek** támogatásával.

A Kohéziós Alap azon EU-tagállamok számára elérhető, amelyek 1 főre eső GNP-je nem éri el a közösségi átlag 90%-át. Ezeknek az országoknak nehézséget jelent a monetáris unióra, azaz az euró bevezetésére való felkészülés. A gazdasági és pénzügyi unió kialakítását célzó, a maastrichti szerződésben meghatározott elvárások kizárólag pénzügyi feltételek teljesítését írják elő, amelyek közül elsősorban a költségvetési hiány leszorítására vonatkozó előírás a hosszú megtérülési idejű projektek elhalasztására ösztönözheti a tagállamokat.

A Kohéziós Alap által nyújtott támogatások célja éppen az, hogy ezen dilemmákat a költségvetési hiány növekedése nélkül, de a környezet további romlását elkerülve oldja meg, így a hosszú megtérülési idejű közlekedési és környezetvédelmi projektek megvalósításához járul hozzá (a Kohéziós Alap a projektköltségek 80-85%-ára adhat támogatást).

A támogatandó projektek között a *közlekedési szektorban* elsősorban *vasútvonalak* rehabilitációja, *fűtővonalak* fejlesztése, a *környezetvédelmi szektorban* többségében nagyvárosok, illetve térségek *szennyvízkezelési, hulladékgyűjtési* projektjei találhatók.

A projektek kiválasztása nem nyilvános pályázati kiírások keretében történik, hanem az ágazati stratégiákban lefektetett kiválasztási kritériumoknak megfelelő



és a szaktárcák által támogatott projektjavaslatok kerülnek az Európai Bizottság elé. A benyújtásra kerülő projektjavaslatoknak rendelkezniük kell a megvalósításhoz szükséges engedélyekkel, tanulmányokkal, tehát, csak előkészített projektekkel lehet a Kohéziós Alap támogatásért fordulni.

Magyarország 2004–2006 között mintegy 1 milliárd euró (kb. 260 milliárd forint) támogatásban részesedhet a Kohéziós Alapból.

A fenti programokért Magyarországon a Nemzeti Fejlesztési Hivatal www.nfh.hu, illetve a szaktárcák felelősek.

Közösségi programok

Az Európai Unió tematikus programok széles körével támogatja az összeurópai célok elérését, pl. a képzés, kutatás-fejlesztés, és a kultúra területén. Ezek a programok általában több tagállam együttműködésében megvalósuló projekteket finanszíroznak. Az alábbiakban a legjelentősebb közösségi programok kerülnek röviden bemutatásra.

A Leonardo da Vinci Program

A Leonardo program az *Európai Unió szakképzési együttműködési programja*. A program a szakmai képzés egészét felöleli, a középfokú szakképzéstől a felsőfokú szakmai képzésen keresztül az egész életen át tartó képzésig. A programnak kulcsfontosságú szerepe van az erősödő nemzetközi szakképzési együttműködés megvalósításában.

A SOCRATES Program

A SOCRATES az Európai Bizottság *oktatást támogató programja*. A változatos pályázati formák lehetőséget nyújtanak hallgatói és oktatói mobilitások szervezésére, tantervfejlesztésekre, iskolai együttműködésekre, tanárok szakmai továbbképzésére, tanulmányutakon való részvételre, illetve európai közös kezdeményezések megvalósítására a felnőttoktatás, a nyelvoktatás vagy a kommunikációs és információs technológiák oktatásban való felhasználása terén.

A Leonardo és SOCRATES programokban Magyarország 1997. szeptember 1-től teljes jogú résztvevő. Jelenleg 30 ország vesz részt a programban.

A programokat Magyarországon a Tempus Közalapítványon belül működő Leonardo Nemzeti Iroda és a Socrates Nemzeti Iroda kezeli: www.tka.hu

Az Ifjúság 2000 Program

Az Európai Bizottság Ifjúság Programjának célja, hogy erősítse a 15-25 év közötti fiatalok (az Európai Önkéntes Szolgálat esetében a 18-25 év közöttiek) európai identitását, segítse a fiatalok mobilitását, és így egymás kultúrájának jobb megismerését.

Az Ifjúság Programot Magyarországon a Mobilitás Ifjúsági Szolgálat koordinálja: www.mobilitas.hu

EU 6. Keretprogram

Az Európai Unió célkitűzése, hogy 2010-ig vezető gazdasági térséggé váljon. Ezen stratégia részeként az EU-források kb. 4 százalékát fordítják a kutatás és technológiafejlesztés támogatására. A 2002-ben kezdődött 6. Keretprogram 2006-ig tart. A program teljes időtartama alatt 17,5 milliárd eurót fordítanak az európai kutatás fejlesztésére, egy hangsúlyozottabb technológiatranszfer ösztönzésére és a sikeres kutatói konzorciumok/hálózatok/együttműködések generálására.

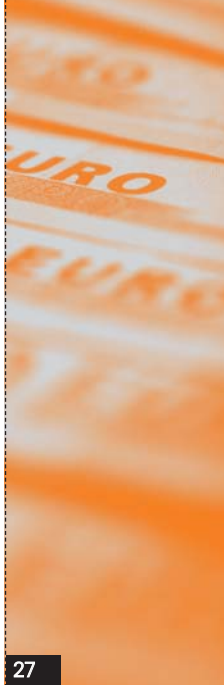
Az EU 6. Keretprogram pályázati felhívásai az egyes részterületekre irányulnak. A kiírt pályázati felhívásokra projektjavaslatot jogi személyek nyújthatnak be. A Keretprogram pályáztatási rendszere centralizált: a pályázati javaslatokat az Európai Bizottsághoz kell benyújtani. A magyar kutatók, kutatócsoportok, magán és állami intézmények, kis- és középvállalkozások a 6. Keretprogramban az *EU-tagállamokkal azonos feltételekkel* vehetnek részt.

A **pályázati felhívások** az Európai Bizottság (<http://europa.eu.int>) vagy a Keretprogram hivatalos honlapján (www.cordis.lu) érhetők el. A mobilitási programokkal kapcsolatos kérdésekkel a Tempus Közalapítványhoz is fordulhatnak az érdeklődők: www.tka.hu

A Kultúra 2000 Keretprogram

A 2000 és 2006 közötti időszakra létrehozott Kultúra 2000 Keretprogram a kulturális tevékenységek támogatására jött létre (kivéve az oktatás, a film és az audiovizuális területet). Célja egy közös európai kulturális térség kialakítása, amely elősegíti az európai népek egymás iránti toleranciáját, kölcsönös megismerését. Az Európai Unió támogatása a határokon átnyúló, közös vonásokra összpontosító, a cserén és együttműködésen alapuló kezdeményezéseket részesíti előnyben.

Magyarországon a Kultúra 2000 Keretprogramról a KultúrPont Iroda ad bővebb tájékoztatást: www.kulturpont.hu, e-mail: info@kulturpont.hu



4

■ FEJEZET

Amit nem lehet elégszer ismételni: gyakorlati tanácsok pályázóknak és projektgazdáknak

28

pályázat-
figyelés

Az előző fejezetben megismerkedtünk a legfontosabb európai uniós támogatási programokkal. Ebben a fejezetben néhány hasznos tanáccsal szeretnénk segítséget nyújtani a leendő pályázóknak a hatékony pályázatfigyeléshez, mire kell ügyelni a pályázat benyújtása előtt, hogy projektünk valóban megkaphassa a szükséges támogatást, illetve mire kell figyelni ha pályázatunk sikeres volt és már „csak” meg kell valósítani a projektet!

1. Pályázatfigyelés

A sikeres pályázati tevékenység előfeltétele, hogy időben és megbízható forrásból értesüljünk a különböző pályázati lehetőségekről.

Az EU Strukturális Alapjaiból társfinanszírozott programok esetében elsősorban a **Miniszterelnöki Hivatal Nemzeti Fejlesztési Terv és EU Támogatások Hivatala honlapját, (www.nfh.hu)**, illetve a Hivatal keretében működő **EU Pályázati Információs Központot (06/40 200494)** ajánljuk a pályázni szándékozók figyelmébe, amelyek minden esetben eligazítanak minket, hogy megtaláljuk azt a pályázattal szerezhető és pályázati kiírást, amely segítséget nyújthat projektünk megvalósításához.

Az Európai Unió központi programjairól a pályázati kiírásokat az **Official Journal**-ban teszik közzé. Elektronikus formában a **TED (Tenders Electronic Diary) adatbázisban** lehet őket megtekinteni.

Néhány tanács a pályázatfigyeléshez:

- A keresést érdemes különböző gyűjtőportálokon kezdeni (lásd a kiadvány végén összeállított linkgyűjteményt).
- A tájékozódásban, EU-s dokumentumokhoz, portálokhoz való hozzáférésben segítenek az országszerte megtalálható Európai Információs Pontok (elérhetőségük megtalálható a Külügyminisztérium EU-vonal oldalán: www.euvonal.hu)
- Fontos, hogy megbizonyosodjunk róla, hiteles forrásból származik-e az információ. Néhány vállalkozás abból próbál bevételt teremteni, hogy olyan információt árul pénzért, ami az adott pályázati programot kezelő szervezetnél ingyenesen elérhető.

■ Érdemes előre tájékozódni, mert mire egy felhívás nyomtatásban megjelenik, nagy volumenű nemzetközi pályázatok esetében általában már késő partnerek vagy téma után nézni, addigra már felállnak a határozott elképzelésekkel rendelkező konzorciumok.

■ Ha még nincs kellő pályázati tapasztalatunk, érdemes kisebb pályázatokkal kezdeni, vagy tapasztaltabb partnerekhez csatlakozni. Tanulságos lehet az adott területen vagy pályázati programban sikeresen megvalósult projektek tanulmányozása (ezek gyűjteménye a legtöbb esetben hozzáférhető).

2. A pályázat benyújtása és a projekt végrehajtása

Nem kis bosszúságot jelent, ha pályázatunkat, amit gyakran hónapokig készítünk elő időt és anyagiakat sem kímélve, valami egészen banális hiba miatt utasítják el. A pályázató szervezet számára is fájdalmas, amikor egy látszólag jó projekttervet, pályázatot azért kell elutasítania, mert a pályázó például nem a megadott határidőre küldte be pályázatát. Éppen ezért a pályázató szervezetek usontalan ismétlik, hogy mindig **olvassuk el a pályázati kiírást** és a szükséges információkat, majd ha ezek után valami nem világos a számunkra, konzultáljunk a pályázatóval.

Amivel kezdenünk kell

Minden pályázati felhíváshoz tartozik egy útmutató, amelyben a pályázáshoz szükséges összes információ megtalálható. Az útmutatót ajánlatos a pályázat elkészítése előtt figyelmesen végigolvasni, mert csak azok a pályázatok számíthatnak támogatásra, amelyek eleget tesznek a kiírásban és az útmutatóban megfogalmazott követelményeknek. Ami a pályázati felhívásban, illetve az útmutatóban nincs benne, az nem kérhető rajtunk számon.

A bírálat folyamata általában kétlépcsős: először a formai bírálatra kerül sor, és csak azok a pályázatok kerülhetnek szakmai bírálatra, amelyek megfeleltek a formai követelményeknek. Ezért mindenképpen tanácsos időt és figyelmet fordítani a formai követelmények teljesítésére, hiszen sok értékes munka vesztet kárba egy pecsét, aláírás vagy melléklet hiánya miatt.

Formai tudnivalók

■ Győződjünk meg róla, hogy intézményünk jogosult-e a pályázásra és csak olyan szervezeteket vonjanak be az esteleges együttműködésbe, amelyek a pályázati kiírásban meghatározott feltételeknek megfelelnek!

■ A pályázatot a megfelelő példányszámban és formátumban kell beadni, a pályázó szervezet felelős vezetőjének eredeti aláírásával és a szervezet eredeti pecsétjével hitelesítve.

■ A pályázat elkészítéséhez használják a pályázató szervezet által kiadott, általában az internetről is letölthető pályázati űrlapot! A pályázati űrlapon kért adatokat pontosan adják meg! A pályázati űrlap minden rovatát figyelmesen töltsék ki!

■ Ügyeljének a pályázati űrlap által meghatározott terjedelmi korlátok betartására, azokat ne lépjék túl!

■ Fordítsanak különös figyelmet a beadási határidő betartására! Beadási határidő lehet a beérkezés ideje vagy a postára adás dátuma, ez pályázattípusonként változik, így mindig a pályázati kiírásban foglaltak a mérvadók.

■ Lehetséges, hogy a pályázatot nem csak papíron, de elektronikus formátum-

ban is be kell nyújtani, a feldolgozás megkönnyítése végett. Ilyen esetben figyeljenek arra, hogy a papíron és az interneten beadott pályázat megegyezzen! Eltérés esetén mindenkor a papíron beadott pályázat a mérvadó.

■ Ha a pályázat nyelve nem magyar (ez a Magyarországon elbírálásra kerülő pályázatok esetében egyre ritkább), akkor az EU valamely hivatalos nyelvén kell beadni, erről szintén egyértelműen rendelkezik az útmutató.

■ A költségvetés elkészítésénél ügyeljenek a minimálisan és maximálisan igényelhető összegekre, ne kérjenek se többet, se kevesebbet, mint amennyit indokolt. A költségvetés tervezésekor más megkötésekkel is találkozhatnak (például a személyi költségek vagy az eszközbeszerzésre fordítható összeg maximalizálása), ezeket minden esetben tartsák be.

■ Érdemes többször is ellenőrizni, hogy a költségvetés nem tartalmaz-e számszaki hibát. Akár egy kisebb számítási hiba is a pályázat elutasítását vonhatja maga után!

A pályázat a regisztráció során kap egy *regisztrációs számot*, melyre a pályázattal kapcsolatos későbbi kommunikáció során a pályázónak minden esetben hivatkoznia kell.

A pályázat tartalmi részével kapcsolatos tanácsok

■ Ha két vagy több fél közreműködéséről van szó, a projektben szereplő partnerek dolgozzanak ki egy együttműködési megállapodást. A megállapodás térjen ki a szellemi és egyéb tulajdonjogokra, a feladatok, költségek és kockázatok megosztására. Ajánlatos kinevezni egy projektvezetőt, aki a projekt tartalmi és pénzügyi megvalósításáért felel.

■ A projekt céljainak a pályázati felhívásban közzétett célkitűzésekkel összhangban kell lenniük, mindazonáltal túl kell mutatniuk azok általános vonásain. A projekt tartalmára és célcsoportjaira vonatkozó konkrét, mérhető célok megfogalmazásával kell egyértelművé tenniük pályázatuk létjogosultságát, és azt, hogy a támogatás, mint eszköz, miért alkalmas céljaik megvalósítására.

■ A költségvetésnek minden esetben összhangban kell lennie a leírt tevékenységekkel, illetve munkatervvel. A költségvetés tervezésénél tartsák szem előtt a költséghatékonyság elvét!

■ A támogatás a projekt költségeihez való hozzájárulás, és nem fedezi a projekttel kapcsolatban felmerülő valamennyi költséget. A pályázó intézményeknek így megfelelő nagyságú saját forrás biztosítását is vállalniuk kell, amely pályázattipustól függően lehet anyagi vagy természetbeni hozzájárulás.

Végrehajtás

■ A projekteredmények, illetve a projekt megvalósítása során nyert hasznos tapasztalatok (projektmenedzsment, módszertan, együttműködés, stb.) széles körű terjesztése, a disszemináció a projekt lényeges eleme. Tekintettel arra, hogy a disszemináció teljes mértékben projektfüggő, minden egyes projekt esetében egyedi disszeminációs stratégiát és cselekvési tervet kell készíteni.

■ A projektet a végrehajtása során dokumentálják, minden dokumentumot gondosan őrizzenek meg a pályázó intézményben, zárt helyen. A dokumentumokat ne adják át se más szervezetnek, se magánszemélynek megőrzés céljából!

■ A projekt végrehajtása során minden, az eredeti tervtől való eltérést a lehető leghamarabb közölni kell az illetékes szervezetekkel. Nagyobb eltérések, változások esetén engedélyre vagy a támogatási szerződés módosítására is szükség lehet.

DIÓHÉJBAN AZ EU-RÓL:

➔ **Maastrichti Szerződés:** Az 1991. decemberi maastrichti csúcson elfogadott és 1993 novemberében életbe lépett Európai Unióról szóló szerződés, amely újabb módosításokat eredményezett az alapszerződésben. Nagy jelentősége a gazdasági és monetáris unió megvalósításának elfogadása.

➔ **Európai Bizottság:** Az EU „kormány”, az integráció nemzetek feletti érdekeket képviselő döntéselőkészítő és végrehajtó szerve.

➔ **Miniszterek Tanácsa:** Az EU-tagországok minisztereiből álló döntéshozatali szerv.

➔ **Európai Tanács:** Az EU állam-, illetve kormányfőiből álló stratégiai döntéshozó testület, amely egy évben legalább kétszer ülészik.

➔ **Európai Beruházási Bank:** Az EU fejlesztési bankja. Fő feladata kedvezményes hiteleket nyújtani a kevésbé fejlett térségek fejlődését elősegítő beruházások megvalósításához. Az EU Strukturális Alapjainak pénzeszközeit kezelő nem profitorientált közösségi bank.

➔ **Közös Agrárpolitika (KAP):** Az Európai Gazdasági Közösség hat tagállama által 1958-ban elfogadott közös agrárpolitika a közös agrárpiac létrehozása, a farmerek támogatása és az élelmiszerellátás biztosítása érdekében.

A STRUKTURÁLIS ALAPOK RENDSZERÉRŐL:

➔ **Társfinanszírozás, adicionalitás:** a közösségi hozzájárulás kivétel nélkül

kiegészítő jellegű, és nem helyettesítheti, hanemcsak kiegészíti, növeli a nemzeti vagy regionális hatóságok fejlesztésre szánt erőforrásait. Ezzel az volt a Közösség célja, hogy a közösségi források bevonásával érezhetően növekedjen a források összege, ne pedig csupán a támogató személyében következzen be változás.

➔ **Partnerség:** A Strukturális Alapok pénzeszközeinek felhasználása folyamatában részt vevők együttműködésére vonatkozó elv. A partnerség elvének megfelelően a tagállamnak gondoskodnia kell – nemzeti, regionális és helyi szinten – minden érintett szervezet széles körű és hatékony bevonásáról. A partnerségnek egyaránt ki kell terjednie a támogatás kapcsán az előkészítés, a tervezés, a finanszírozás, a monitoring és az értékelés fázisaira. (Lásd a 1260/1999/EK rendelet 8. cikkét)

➔ **Koncentráció:** a rendelkezésre álló pénzeszközök minél hatékonyabb felhasználása, lehetőleg nagyobb programok, intézkedések, projektek megvalósítására, amelyek eredménye így szélesebb körben hasznosítható.

➔ **Programozás:** A közösségi strukturális eszközöket többéves időtartamra, átfogóan tervezik, ami lehetővé teszi a különböző alapok működésének összehangolását, egy valóban átgondolt, következetesen működtetett rendszer megalapozását, és így kiemelten hatékony fejlesztések támogatását.

➔ **Célkitűzések:** A közösségi regionális politika támogatási prioritásainak megnevezése.

1. célkitűzés: A fejlődésben leginkább elmaradott régiók támogatására irányuló regionális politikai célkitűzés, amelynek keretében az EU strukturális

alapjaiból származó kiadások 2/3-át költik el. Magyarország teljes területe 2004–2006 között az 1. célkitűzés alá fog tartozni.

2. célkitűzés: A gazdasági és társadalmi szerkezetátalakítás miatt strukturális problémákkal küzdő ipari, vidéki, halászati és városi régiók támogatására irányuló regionális politikai célkitűzés.

3. célkitűzés: Az EU regionális politikájának keretében az oktatási és képzési rendszerek modernizációjához támogatást nyújtó célkitűzés. A támogatás az 1. és a 2. célkitűzés hatályán kívül eső régióknak és térségeknek szól majd és a humán erőforrások fejlesztését célozza.

➔ **Közösségi kezdeményezések:**

Az EU Bizottsága által kezdeményezett, több országot érintő támogatási programok.

➔ **Regionális politika:** Az Európai Közösség területi egyenlőtlenségek leküzdésére szolgáló szakpolitikája.

➔ **Kistérség:** A települések között létező funkcionális kapcsolatrendszerek összegzése alapján behatárolható területi egység egymással intenzív kapcsolatban lévő, önszerveződő, egymással határos települések összessége.

➔ **Európai régiók:** A támogatásra jogosult régiók és területek kiválasztásának kritériumait közösségi szinten határozzák meg. A kiválasztás az EU Statisztikai Hivatala (EUROSTAT) és a tagállami statisztikai intézmények együttműködésével létrehozott ún. Területi Statisztikai Egységek Nomenklatúráján (franciául: Nomenclature des Unites Territoriales Statistiques – NUTS) alapul. Ezért nevezik a régiók közösségi besorolását NUTS-rendszernek. A Strukturális Alapok működési területe, más szóval földrajzi hatóterülete a régió. A NUTS-rendszer teszi lehetővé, hogy a tagállamként eltérő területi statisztikai adatok összehasonlíthatóvá váljanak.

A FEJLESZTÉSI PROGRAMOKRÓL:

➔ **Nemzeti Fejlesztési Terv:** A Strukturális Alapok támogatásainak igénybe vételéhez kapcsolódó fejlesztési programokat magában foglaló dokumentum, melyet az adott kormány az EU Bizottságával megvitat és közösen kialakítják a Közösségi Támogatási Keretet, vagy az Egységes Programozási Dokumentumot.

➔ **Operatív program (OP):** az 1260/1999 EK rendelet alkalmazásában olyan dokumentumot jelent, melyet a Bizottság hagyott jóvá egy közösségi támogatási keret végrehajtására. A dokumentum több évre szóló intézkedésekhez kapcsolódó prioritások egységes készletét tartalmazza, ami egy vagy több alap, más pénzügyi forrás, illetve az Európai Befektetési Bank támogatásával valósítható meg. Az integrált operatív program több alap által finanszírozott operatív programot jelent. Az elfogadáshoz vázlatosan be kell mutatni az egyes tervezett intézkedéseket is (neve, leírása, céljai, célcsoportja azaz kedvezményezettje, megvalósító intézmény, stb.) Magyarországon a 2004–2006 közötti periódusra 5 OP készült:

- Agrár- és Vidékfejlesztés Operatív Program (AVOP),
- Gazdasági Versenyképesség Operatív Program (GVOP),
- Humán Erőforrás Fejlesztés Operatív Program (HEFOP),
- Környezetvédelem és Infrastruktúrafejlesztés Operatív Program (KIOP),
- Regionális Fejlesztés Operatív Program (ROP).

➔ **Programkiegészítő dokumentum:** A programkiegészítő-dokumentum (PDK) az OP-ban kitűzött célokkal összefüggésben meghatározza a támogatható tevékenységeket és a potenciális pályázók körét, illetve a PDK alapján születnek meg a pályázati kiírások.

AZ INTÉZMÉNYRENDSZERRŐL:

➔ **Irányító Hatóság (IH):** A tagállam által a Strukturális Alapok és a Kohéziós Alap menedzsmentjére kijelölt szervezet. Felelős a támogatás hatékony és szabályszerű megvalósításáért.

Az Irányító Hatóságok Magyarországon a következők:

- Közösségi Támogatási Keret IH – Nemzeti Fejlesztési Terv és EU Támogatások Hivatala,
- AVOP IH – Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium,
- GVOP IH: Gazdasági és Közlekedési Minisztérium,
- HEFOP IH: Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium,
- KIOP IH: Gazdasági és Közlekedési Minisztérium,
- ROP IH: Nemzeti Területfejlesztési Hivatal,
- Kohéziós Alap IH: Nemzeti Fejlesztési Terv és EU Támogatások Hivatala.

➔ **Közreműködő szervezet:** Míg az Irányító Hatóságok megtartják az Operatív Programok működtetésével kapcsolatos stratégiai jellegű funkciókat, számos, a napi működés során felmerülő feladat ellátásával közreműködő szervezeteket bíznak meg (elsősorban a pályázatkezeléssel kapcsolatos tevékenységekre).

➔ **Kifizető Hatóság:** a tagállamok által kijelölt testület, amelynek feladata a kifizetési kérelmek elkészítése és benyújtása, illetve a Bizottságtól érkező pénzeszszegek fogadása. A Kifizető Hatóság Magyarországon – minden Strukturális Alap és Kohéziós Alap vonatkozásában – a Pénzügyminisztérium.

EGYÉB:

➔ **Konzorcium:** a támogatási programok terminológiájában így nevezik az egy-egy tenderre közösen pályázó cél-

csoportokat. A csoport egyik tagját a többiek vezetőjének (lead firm) kell kijelölni.

➔ **Indikátor:** (mutató), olyan jelzőszám, amelynek segítségével egy célkitűzés megvalósulásának adott szintjét lehet szemléltetni. Jelenthet egy felhasznált erőforrást, egy elért hatást, egy minőségi szintet, illetve valamilyen egyéb változót.

➔ **Monitoring:** a projekt céljának megvalósulására vonatkozó folyamatos és módszeres adatgyűjtés és nyomonkövetés.

FÜGGELÉK Hasznos linkek a tájékozódáshoz

A legfontosabb adatbázisok, gyűjtőportálok

Magyar nyelven:
Miniszterelnöki Hivatal Nemzeti
Fejlesztési Terv és EU Támogatások
Hivatala: www.nfh.hu
Angol nyelven:
TED (tenderadatbázis):
<http://ted.publications.eu.int>
TED Alert Service:
www.tenders.com
EU Praxis (felhívások és tenderek):
www.eupraxis.com

www.cfcu.hu, www.esf.hu
ISPA: www.kvvm.hu, www.gkm.hu
SAPARD: www.sapard.fvm.hu

Strukturális Alapok és Kohéziós Alap

Magyar nyelven:
Miniszterelnöki Hivatal, Nemzeti
Fejlesztési Terv és EU Támogatások
Hivatala: www.nfh.hu
Információs vonal: 06/40-200-494
Strukturális és Kohéziós Alapok
KépzőKözpont: www.sakk.tpf.hu

Regionális politika

Magyar nyelven:
Nemzeti Fejlesztési Terv és EU
Támogatások Hivatala:
www.nfh.hu
Nemzeti Területfejlesztési Hivatal:
[www.kancellaria.gov.hu/hivatal/
teruletfejlesztes/](http://www.kancellaria.gov.hu/hivatal/teruletfejlesztes/)
Angol nyelven:
Regionális politika és kohézió:
[http://europa.eu.int/comm/regional_
policy/index_en.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/index_en.htm)

Mezőgazdaság

Magyar nyelven:
Földművelésügyi és Vidékfejlesztési
Minisztérium: www.fvm.hu
Budapesti Agrárkamara:
www.budapesti-agrarkamara.hu
Angol nyelven:
Mezőgazdaság:
[http://europa.eu.int/comm/dgs/
agriculture/index_en.htm](http://europa.eu.int/comm/dgs/agriculture/index_en.htm)

Szociális ügyek és foglalkoztatás

Magyar nyelven:
Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi
Minisztérium: www.fmm.gov.hu
Egészségügyi, Szociális és Családügyi
Minisztérium: www.eum.hu
Angol nyelven:

34

címek,
adatbázisok

Általános EU információ, illetve pályázatfigyelő fórumok

Magyar nyelven:
Európai Bizottság Magyarországi
Delegációja:
www.eudelegation.hu
EU-vonal: www.euvonal.hu
Bruxinfo: www.bruxinfo.hu
Euport: www.euport.hu
Pályázatfigyelő: www.pafi.hu
Sansz: www.sansz.ngo.hu
Pénforrás: www.penzforras.hu
Angol nyelven:
Euroguide: www.euroguide.org
EurActiv: www.euractiv.com

Speciális, ágazati információk

Magyar nyelven:
Az egyes minisztériumok honlapjain –
listájuk elérhető a Miniszterelnöki
Hivatal honlapjáról:
www.kancellaria.gov.hu
Angol nyelven:
Az Európai Bizottság egyes területekért
felelős Főigazgatóságainak oldalain –
listájuk elérhető:
www.europa.eu.int/comm/dgs_en.htm

Előcsatlakozási Alapok

Magyar nyelven:
PHARE: www.pharereg.hu,

Szociális ügyek és foglalkoztatás:
http://europa.eu.int/comm/employment_social/index_en.htm
Európai Szociális Alap:
<http://europa.eu.int/esf>

Információs társadalom

Magyar nyelven:
Informatikai és Hírközlési
Minisztérium: www.ihm.hu
Angol nyelven:
http://europa.eu.int/information_society/index_en.htm

Oktatás-képzés

Magyar nyelven:
Oktatási Minisztérium:
www.om.hu
Tempus Közalapítvány:
www.tka.hu
Magyar Ösztöndíjbizottság
adatbázisa: www.scholarship.hu
Európai oktatási portál:
www.ploteus.net

Ifjúság és kultúra

Magyar nyelven:
KulturPont Iroda: www.kulturpont.hu
Mobilitás Információs Szolgálat:
www.mobilitas.hu; www.eurodesk.hu

Kutatás-fejlesztés

Magyar nyelven:
Hunor – Magyar EU Kutatási és
Technológiafejlesztési Kapcsolati
Iroda: www.hunoriroda.hu
Angol nyelven:
CORDIS: www.cordis.lu
6. Kutatási Keretprogram:
http://europa.eu.int/comm/research/fp6/it-system/index_en.html

Önkormányzatok

Magyar nyelven:
Önkormányzati EU Információs
Központ: <http://eukozpont.b-m.hu>
Local Info: www.localinfo.hu

Civilek

Magyar nyelven:
EU – CIPP: uniós pályázatok

civileknek: www.cipp.hu
Civilháló: www.civilhalo.hu
Angol nyelven:
Open Society Institute:
www.soros.org

Vállalkozások

Magyar nyelven:
BAU-DOK Alapítvány (összefoglaló
az EU közbeszerzési pályázatairól):
www.tenders.hu
Gazdasági és Közlekedési
Minisztérium: www.gkm.hu
Magyar Kereskedelmi és Iparkamara:
www.mkik.hu
ITDH – Euro Info Központ (ugyanitt
információ a regionális EIC hálózat
elérhetőségeiről is):
www.itd.hu/hun/euroinfo/index.html
Angol nyelven:
Vállalkozás:
http://europa.eu.int/comm/enterprise/index_en.htm
BACH (vállalkozások)
http://europa.eu.int/comm/economy_finance/indicators/bachdatabase_en.htm

FÜGGELÉK Felhasznált irodalom, ajánlott olvasmányok

Magyar nyelven:

Felkészülés a Strukturális Alapok felhasználására – válogatott tanulmányok, Tempus Közalapítvány, 2003., www.tka.hu/sakk

Az Európai Szociális Alap – a Dán Ringkjöbing Megye esete, Tempus Közalapítvány 2002., www.tka.hu/sakk

MATRA Projektfejlesztő Tréning tananyaga, Tempus Közalapítvány, 2003., www.tka.hu/sakk

Tót Éva: Útmutató a disszemináció hatékonyabbá tételéhez, Tempus Közalapítvány, 2003, az interneten elérhető 2003 végétől: www.tka.hu

Tót Éva: Disszemináció – gyakorlat és lehetőségek a Leonardo projektekben in: A Leonardo da Vinci program első szakasza, Tempus Közalapítvány, 2002., www.tka.hu

Európáról módszeresen, DHV, 2000. (*Lebovits Ágnes – Zarándy Zoltán: Intézményfejlesztés és projektmenedzsment* – európai dimenzióban c. tanulmánya)

Bevezetés az európai uniós támogatások rendszerébe helyi önkormányzatok részére – a Strukturális Alapok és a Kohéziós Alap, Muncípium Alapítvány és Magyar Közigazgatási Intézet, 2003.

Angol nyelven:

Prince2 Pocketbook, CCTA – The Stationery Office, 1997, London

Project Cycle Management Training Handbook, Készítette: ITAD Ltd., Kiadta: Európai Bizottság, 1999

Jack R. Meredith – Samuel J. Mantel, JR.: Project Management – A Managerial Approach, John Wiley & Sons, Inc., 1995

Riita Suurla, Markku Markkula, Finnish Leonardo Center: *Methods and Tools for Effective Dissemination* (Finnish Leonardo Center, IACEE, 1999), www.leonardodavinci.fi/index-eng.html

Dissemination and Commercialisation of Training Products – Guidelines for Promoters of Training Projects (European Commission, 1997) <http://europa.eu.int/comm/education/leonardo/gp1-en.doc>

Dissemination strategies for Leonardo da Vinci pilot projects – Information, theory and practical tips (Leonardo da Vinci National Agency, the Netherlands, 2001)

■ impresszum

Szerzők: Damjanovich Katalin, Dr. Kovács Katalin, Hajdú Bianka, Harsányi Eszter, Hermándy-Berencz Judit, Kardos Anita, Kellermann Éva, Szi Melinda, Tordai Péter, Turós Éva

Szerkesztő: Damjanovich Katalin és Vörös Andrea

Kiadványszerkesztő: Vilími Kata

Kiadja: Nemzeti Fejlesztési Hivatal
A kiadásért felel: Dr. Baráth Etele
államtitkár

Grafika: Bogdán Csilla
Nyomdai munkálatok: Dunaprint Kft.

ISBN 963 212 732 3

© Nemzeti Fejlesztési Hivatal
és Tempus Közalapítvány, 2003

fotók: Polónyi István



Tempus Közalapítvány / SAKK
1134 Budapest, Váci út 37.
Postacím: 1438 Budapest 70.,
Pf. 508.
Infóvonal: (1) 237 1320
Telefon: (1) 237 1300
fax: (1) 239 1329
E-mail: sakk@tpf.hu
Internet: www.sakk.tpf.hu

Nemzeti Fejlesztési Hivatal
1133 Budapest, Pozsonyi út 56.
Infóvonal: 06 40 200 494
Telefon: (1) 237 4400
fax: (1) 329 3657
E-mail: nfh@meh.hu
Internet: www.nfh.hu