

## A pályázatírás alapjai

Területfejlesztő BSc szakos  
hallgatók számára, előadás-  
vázlatok

---

---

---

---

---

---

---

---

## A projektmenedzsment és a pályázatírás alapfogalmai

---

---

---

---

---

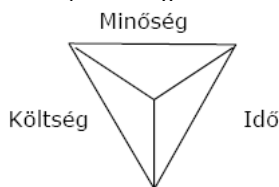
---

---

---

## Projekt

- A projekt olyan megtervezett tevékenység, amely meghatározott határidővel és költségvetéssel rendelkezik.
- A projekt minőségi szempontból meghatározott minőségi szintet kell elérnie.
- A projekt eltolódási tényezője az idő, azaz a projekt későbbre tolható, mint a tervezett időpont.



Minőség, költség, idő arányok. A projekt során az idő-tényező eltolható, azaz a projekt későbbre tolható, mint a tervezett időpont. A költség-tényező a legnagyobb tömegű termelés esetében a költség-tényező lehet a leglényegesebb.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Program

- Az Európai Unió gyakorlatban az azonos célokat szolgáló, egymásra épülő és/vagy egymást kiegészítő projektek sorozatát **programoknak** nevezik, de nálunk gyakran ez a két fogalom összemosódik, gyakran a projekteket is programként emlegetjük és viszont.

---

---

---

---

---

---

---

---

- A projektek megvalósításának alapcélja, hogy közelebb kerüljön a **szervezet társadalmi jövőképe**hez;
  - Minden projektnek illeszkednie kell a szervezet stratégiai tervéhez;
  - A szervezeti missziót/küldetést kell támogatnia;
  - A meglévő szervezeti kapacitásokra és erőforrásokra épül;
  - A projektek a szervezeti alapértékeken nyugszanak és a szervezeti kultúrát közvetítik a külvilág felé;
  - A projektek fejlődését meghatározza a szervezet középtávú terve
- **Projekt végső célja – társadalmi jövőkép**  
A társadalmi jövőképben jelenik meg a szervezet hosszú távú céljainak összegzése, annak az ideális társadalmi állapotnak a kidolgozottsága, amelynek elérése érdekében tevékenykedik. A társadalmi jövőkép biztosítja azt a stabil pontot, amelynek a szem előtt tartása mércéként szolgál az egyes kihívások, tevékenységek megítéléséhez.
- **Projekt helye – szervezeti misszió**  
A misszió, avagy szervezeti küldetés adja a szervezet identitását. Választ ad arra, hogy miért dolgozik egy szervezet, mit csinál, kiknek a javára tevékenykedik, milyen területen és hogy melyek azok a feladatok kihívások, amelyeket vállal azok érdekében, akiknek a kiszolgálására törekszik.

---

---

---

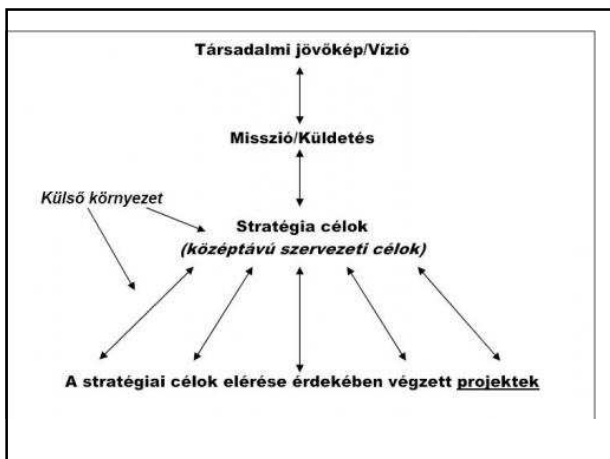
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

## A projektciklus

- A **Projektciklus Menedzsment** (angolul Project Cycle Management, PCM) módszertant az Európai Bizottság az 1990-es évek elején kezdte alkalmazni a projekttervezés és irányítás minőségének és ezen keresztül a segélyprogramok és strukturális támogatási programok eredményességének javítása érdekében.

---

---

---

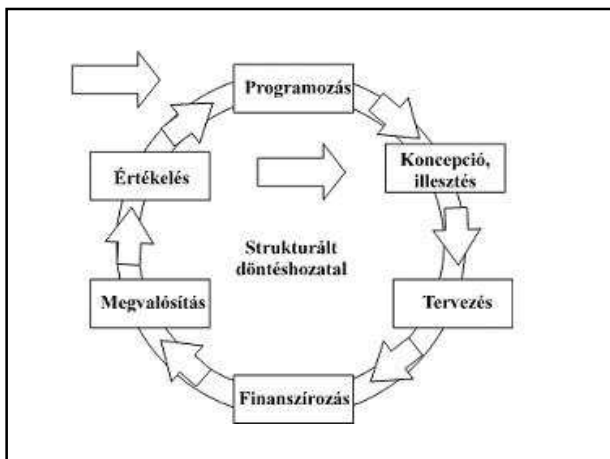
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

- **Előtervezés (programozás, koncepció illesztése):** A projektet elő kell készíteni, azaz fel kell térképezni célcsoportjaink igényeit, együttműködő partnereinket, illetve projekt elképzeléseinket elemezni kell a szervezeti célok és a megvalósíthatóság szempontjából is.
- 1. Lehetséges projektek felvázolása
- 2. Stratégiai célokra való megfelelés vizsgálata: a fő cél meghatározása
- 3. Célcsoport meghatározása és igényfelmérés
- 4. Információgyűjtés és elemzés
  - külső és belső környezet
  - érdekelt, együttműködők
  - adományozók, források
- 5. Indítható projektek kiválasztása

---

---

---

---

---

---

---

---

- **Tervezés és finanszírozás:** Meg kell határozni azokat a konkrét célokat, eredményeket, amelyeket el szeretnénk érni, meg kell tervezni a szükséges emberi, tárgyi és pénzügyi erőforrásokat, ezek megszerzésének módját, időbeli ütemezését, a projekt magvalósításának szakmai tartalmát, folyamatát valamint a menet közbeni és végső ellenőrzés, nyomon követés módszereit és mutatóit.
- 6. A projekt szakmai, tartalmi megtervezése
  - Célok és eredmények meghatározása
    - misszió, konkrét célok, tevékenységek
    - várható társadalmi hatás, azonnali eredmények
- 7. A megvalósítás menetének megtervezése
  - események tervezése
  - ütemterv készítése
  - felelőségek kialakítása
- 8. Humán erőforrások tervezése
- 9. Kommunikáció tervezése
- 10. Költségek, ráfordítások tervezése
- 11. Értékelési szempontok és módszer meghatározása
- 12. Forrásteremtés - források felmérése, pályázatok, kérelmek elkészítése

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

- **Megvalósítás:** A megvalósítás folyamán szükséges az erőforrások rendelkezésre állásának biztosítása amely természetesen azt is jelenti, hogy a folyamat során előálló, előre nem tervezett problémákat, nehézségeket kezelni kell, azokat meg kell tudni oldani, az akadályokat el kell hárítani. Szükség esetén az eredeti terveket korigálni, módosítani kell.
- 13. Események szervezése, szolgáltatások nyújtása
- 14. Munkatársak, önkéntesek motiválása
- 15. Kapcsolattartás a kliensekkel és az adományozókkal
- 16. Időközi értékelések
- 17. Alternatívák, módosítások kidolgozása

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

- **Értékelés:** Az eredmények számbavétele, azaz a projekt záró értékelése azért lényeges, elengedhetetlen momentuma a sikeres megvalósításnak, mert azt kell szolgálja, hogy szembenézzünk önmagunkkal, vagyis elértük-e a magunk elé tűzött célt. A valós eredményekre és tapasztalatokra támaszkodva tudjuk a következő időszak projektjeit, illetve a szükséges módosításokat megtervezni.
- 18. Értékelések
  - szakmai
  - pénzügyi
  - szervezeti
- 19. Tanulságok, javaslatok megfogalmazása
- 20. Utánkövetés
  - hatásvizsgálat
  - fejlesztés, módosítás
- 21. Kommunikáció az eredményekről

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Forrás

- Forrásnak tekintjük a projekt sikeréhez szükséges eszközök, feltételek összességét. A pénz a munka eszköze, nem célja. Gondoljuk át, hogy a célunk eléréséhez pénz kell e nekünk, vagy inkább információ, szakértelem, önkéntes munka!
- Semmi sincs ingyen! Azt állítani, hogy mi ingyen dolgozunk, saját munkánk lebecsülése. Tudatosítsuk magunkban: Ha egy szolgáltatást „ingyen” biztosítunk, akkor a szponzor fizet. Ha pedig önkéntesen, ellenszolgáltatás nélkül dolgozunk, akkor saját ráfordított időnkkel és szakértelmünkkel hozzáadott értéket állítunk elő!
  - Mennyi az önkéntes munka értéke? Egy valós példa: 5 önkéntes fejenként átlagosan heti 5 órát szán a szervezetre. Szerény, 250 forintos órabérral számolva ez éves szinten 325 ezer forint!
- A profitérdekelt árképzés egyszerűen: közvetlen költségek + háttérköltségek + nyereség. Önkéntes alapon a nyereségről való lemondás az általunk hozzáadott érték, de a közvetlen és háttérköltségek alultervezése a projekt minőségét veszélyeztető hiba.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Fenntarthatóság

- **A projekt hosszú távú fenntarthatósága** annyit tesz, mint hogy a tervbe vett beruházásnak (szolgáltatásnak) **a projekt élettartamán túl is működőképesnek kell maradnia**. A pályázónak ezért nyilatkoznia kell arról, hogy a szükséges működési költségek hosszú távon biztosítottak, a beruházás teljesíti az EU összes vonatkozó előírását, és nincsenek negatív környezeti hatásai. Már a tervezési fázisában gondolnunk kell arra, hogy mi fog történni a projekttel akkor, ha a tervezett futamidő lejár.
- A fenntarthatóság nem egyszerűen például a természeti vagy az értékes épített környezet fenntarthatóságát jelenti, hanem kapcsolódik a helyi fejlesztések négy tartóoszlopához: **emberek, gazdaság, környezet és intézmények**.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

- **A fenntartható fejlődés** legfontosabb feltételei a következők:
  - a folyamatos szociális jobblét megvalósítása
  - az emberek alapvető szükségleteinek kielégítése,
  - az erőforrásokból származó haszon igazságos elosztása, az egyenlő lehetőségek biztosítása,
  - a holisztikus gondolkodásmód, a szektorok közötti integráció
  - az erőforrások fenntartható és az eltartóképesség szerinti használata,
  - a környezetminőség biztosítása.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## A pályázat fogalma

- A **pályázat** egy dokumentum, funkcióját tekintve egy kérelem, amit azzal a céllal készítünk, hogy projektünkhöz pénzügyi forrást szerezzünk.
- A pályázat a projekt tervének leírása.
- Pályázat akkor születik, amikor már kidolgozott projekttervünk van.
- A sorrend nem cserélhető fel!

---

---

---

---

---

---

---

---

- Állami támogatás: az államháztartás költségvetéséből, a gazdasági tevékenységet folytató vállalkozások részére, ingyenes vagy kedvezményes források, illetve egyéb előny bármilyen formában történő nyújtása oly módon, hogy ez állami bevételkiesést vagy kiadást jelentene.

---

---

---

---

---

---

---

---

- "De minimis" elv: a szabály azt tartalmazza, hogy a bíróság nem veszi figyelembe, elnézi azokat a viszonylag kisebb összegű támogatásokat, amelyeknek kedvezményezettjei maximum 150 főt foglalkoztatnak, forgalmuk nem éri el a 15 millió eurót, és az adott támogatás kisebb, mint 7,5 százalék. A támogatás három év alatt nem haladhatja meg a 100 000 eurót.

---

---

---

---

---

---

---

---

- Gazdasági Versenyhivatal: országos hatáskörű, állami költségvetési szerv, mely a versenytörvényben, továbbá az árak megállapításáról szóló törvényben meghatározott versenyfelügyeleti feladatokat látja el.

---

---

---

---

---

---

---

---

- Horizontális támogatás: olyan támogatás, amely ágazattól függetlenül meghatározott cél(ok) elérése érdekében nyújtható. Ilyen meghatározott cél lehet a kutatás-fejlesztés, a támogatási célból kedvezményezett vállalatok, a képzés, a foglalkoztatás, a környezetvédelem és a nehéz helyzetbe került vállalatok támogatása.

---

---

---

---

---

---

---

---

- Támogatási intenzitás: a kedvezményezett számára nyújtott állami támogatás és az elszámolható költségek jelenértékének (a jövőbeni pénzek kezdő időpontra vonatkoztatott értékének) hányadosa.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Pályázati kiírások, pályázati lelőhelyek

---

---

---

---

---

---

---

---

## Pályázató szervezetek, internetes oldalak

- Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.nfu.hu](http://www.nfu.hu)
- Észak-magyarországi Regionális  
Fejlesztési Ügynökség [www.norda.hu](http://www.norda.hu)
- Pályázatfigyelő [www.pafi.hu](http://www.pafi.hu)
- <http://palyazat.lap.hu>

---

---

---

---







---

---

---

---

## Pályázati kiírások összetétele

-  [Pályázati felhívás](#) (pdf, 166 kB) (Feltöltve: 2008-04-02)
-  [Pályázati útmutató](#) (pdf, 560 kB) (Feltöltve: 2008-04-02)
-  [Projekt adatlap](#) (pdf, 411 kB) (Feltöltve: 2008-04-02)
-  [III. támogatási szerződés minta](#) (pdf, 250 kB) (Feltöltve: 2008-04-02)
-  [IV. Eselvénykezelési útmutató](#) (pdf, 434 kB) (Feltöltve: 2008-04-02)
-  [V. Környezeti fenntarthatósági útmutató](#) (pdf, 486 kB) (Feltöltve: 2008-04-02)
-  [VII. Segédlet a komplex akadálymentesítés megvalósításához](#) (pdf, 966 kB) (Feltöltve: 2008-04-02)
-  [VIII. Kerekpártyolokra vonatkozó paraméterkönyv](#) (pdf, 689 kB) (Feltöltve: 2008-04-02)
-  [Kedvezményezetttek tájékoztatói kötelezettségei](#) (pdf, 773 kB) (Feltöltve: 2008-04-09)
-  [UMFT arculati kézikönyv](#) (pdf, 3 451 kB) (Feltöltve: 2008-04-09)

---

---

---

---












---

---

---

---



-  [Pályázati felhívás](#) (pdf, 110 kB) (Feltöltve: 2007-11-19)
-  [Pályázati útmutató](#) (pdf, 700 kB) (Feltöltve: 2007-11-19)
-  [Kétfordulós projekt adatlap](#) (pdf, 296 kB) (Feltöltve: 2007-09-12)
-  [Annex I](#) (pdf, 33 kB) (Feltöltve: 2007-09-12)
-  [kornv fenntarthatosági útmutató](#) (pdf, 349 kB) (Feltöltve: 2007-09-12)
-  [Eszelvénylosegi útmutató](#) (pdf, 173 kB) (Feltöltve: 2007-09-12)
-  [Előzetes megvalósíthatósági tanulmány - megvalósíthatósági tanulmány útmutató](#) (pdf, 399 kB) (Feltöltve: 2007-11-26)
-  [támogatási szerződés minta](#) (pdf, 306 kB) (Feltöltve: 2007-09-12)
-  [Tájékoztató a támogatási szerződés megkötésének felteteleiről](#) (pdf, 45 kB) (Feltöltve: 2007-09-12)
-  [Kedvezményezettek tájékoztatói kötelezettségei](#) (pdf, 773 kB) (Feltöltve: 2008-04-09)
-  [UMFT arculati kézikönyv](#) (pdf, 3 451 kB) (Feltöltve: 2008-04-09)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

- Magyar Pályázati Szemle <http://magyar-palyazati-szemle.cegnet.hu/aktualis-palyazatok>

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Vállalkozásfejlesztési támogatások**

1. Vállalkozásfejlesztési támogatások
  2. Foglalkoztatási támogatások
  3. Infrastruktúra-fejlesztési támogatások
  4. Technológia-korszerűsítési támogatások
  5. Környezetvédelmi támogatások
  6. Turisztikai támogatások
  7. Vidékfejlesztési (regionális) támogatások
  8. Egyéb támogatások
- 
- ★ Mikrohitel programok hitelintézetek részvételével
  - ★ Mikrohitel programok hitelintézetek részvételével
  - ★ Logisztikai központok és szolgáltatások fejlesztése
  - ★ Mikrohitelprogramok mikrofinanszírozó szervezetek részvételével
  - ★ Logisztikai központok és szolgáltatások fejlesztése

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

- Pályázati Hírek  
<http://www.palyazatihirek.eu/>
- Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium [www.fvm.hu](http://www.fvm.hu)

---

---

---

---

---

---

---

---

- 0075Pályázati adatlap kitöltési útmutató1.3.1.doc
- 0077Pályázati adatlap 1.3.1.doc
- 0029AFA nyilatkozat.doc
- 0021llategészségügyi igazolas.doc
- 0011Sajat kivitelezés tájékoztató.doc
- 0014Közbeszerzési útmutató.doc.doc
- 0076Pályázati Csomag kitölt. útmutó 1.3.doc
- 0078 Tartalomjegyzék 1.3.1.doc
- 0027Tám előleg nyilatkozat ált.doc
- 0028Közbeszerzési nyilatkozat.doc
- 0030Nyilatkozat saját forrásról.doc
- 0031Általános nyilatkozat Természetes személyek részere.doc
- 0032Általános nyilatkozat gazdalkodo szervezetek részere.doc
- 0037-01Adatlap tám.döntésről.doc
- 0038Hitelígérvény.doc
- 0017környezeti Fenntarthatóság adatlap.doc
- 0018E-sélyegyenlőségi adatlap.doc
- 0019Nyilatkozat árajánlatról.doc
- 0020Árajánlati összesito.xls
- 0022Környezetvédelmi igazolas.doc
- 0024Nyilatkozat új alapítású (kezdő) vállalkozásról.doc
- 0025Biztosítók felajánlasi nyilatkozat.doc
- 0026Biztosítók felajánlasi nyilatkozat\_előleg.doc
- 0016Visszalépési nyilatkozat.doc
- 0145Nyilatkozat garanciaszervezet által vállalt kezességéről.doc
- HOPE0509PF.doc

---

---

---

---

---

---

---

---

- LEADER pályázatok

---

---

---

---

---

---

---

---

- [Pályázati adatlap](#)
- [Pályázati adatlap kitöltési útmutatója](#)
- [Kötelező melléletek listája](#)
- [Tartalomjegyzék](#)
- [4. sz. melléklet civil szervezetek részére](#)
- [4. sz. melléklet egyéni vállalkozók részére](#)
- [4. sz. melléklet gazdálkodó szervezetek részére](#)
- [4. sz. melléklet önkormányzatok részére](#)
- [5. sz. melléklet - adatlap a támogatási döntésről](#)
- [6. sz. melléklet - Áfa nyilatkozat](#)
- [8. sz. melléklet - nyilatkozat a saját forrásról](#)
- [14. sz. melléklet - nyilatkozat az állami támogatásokról](#)
- [15. sz. melléklet - támogatási előleg nyilatkozat](#)
- [16. sz. melléklet - képzési program tartalmi jellemzői](#)
- [17. sz. melléklet - kiadvány paraméterei](#)
- [18. sz. melléklet - biztosíték felajánlási nyilatkozat](#)
- [19. sz. melléklet - biztosíték felajánlási nyilatkozat az előlegre](#)
- [24. sz. melléklet - marketing terv, megterülés](#)
- [Visszalépési nyilatkozat](#)
- [Tájékoztató a saját kivitelezésben megvalósuló beruházások elszámolásáról](#)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

- Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal  
[www.nkth.gov.hu](http://www.nkth.gov.hu)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**AKTUÁLIS PÁLYÁZATI FELHÍVÁSOK**

- Baross Gábor Program - Régiós pályázati felhívások**  
2008. szeptember 15.
- BOHUS-HU Program**  
2008. szeptember 12.
- Pályázat EU K+F Kapcsolati Iroda brüsszeli kialakítására és működtetésére - tervezet**  
2008. augusztus 06.
- K+F eredmények és innovatív ötletek egyéni megvalósítása - 5LET 2008**  
2008. augusztus 05.
- CORNET nemzetközi pályázati felhívás (6th Joint CORNET call)**  
2008. július 22.
- IIIHOCSSEK PLUSZ**  
2008. június 02.
- Az Eureka programban való magyar részvétel támogatása**  
2008. április 08.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Baross Gábor Program - Régiós pályázati felhívások**

**Baross Gábor Program - Dél-Alföldi Régió**

A Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal közzéteszi a Dél-Alföldi Regionális Fejlesztési Tanács javaslata alapján kidolgozott támogatási program pályázati felhívását.

[Bővebben](#)

**Baross Gábor Program - Dél-Dunántúli Régió**

A Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal közzéteszi a Dél-Dunántúli Regionális Fejlesztési Tanács javaslata alapján kidolgozott támogatási program pályázati felhívását.

[Bővebben](#)

**Baross Gábor Program - Észak-Alföldi Régió**

A Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal közzéteszi az Észak-Alföldi Regionális Fejlesztési Tanács javaslata alapján kidolgozott támogatási program pályázati felhívását.

[Bővebben](#)

**Baross Gábor Program - Észak-Magyarországi Régió**

A Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal közzéteszi az Észak-Magyarországi Regionális Fejlesztési Tanács javaslata alapján kidolgozott támogatási program pályázati felhívását.

[Bővebben](#)

**Baross Gábor Program - Közép-Dunántúli Régió**

A Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal közzéteszi a Közép-Dunántúli Regionális Fejlesztési Tanács javaslata alapján kidolgozott támogatási program pályázati felhívását.

[Bővebben](#)

**Baross Gábor Program - Közép-Magyarországi Régió**

A Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal közzéteszi a Közép-Magyarországi Regionális Fejlesztési Tanács javaslata alapján kidolgozott támogatási program pályázati felhívását.

[Bővebben](#)

**Baross Gábor Program - Nyugat-Dunántúli Régió**

A Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal közzéteszi a Nyugat-Dunántúli Regionális Fejlesztési Tanács javaslata alapján kidolgozott támogatási program pályázati felhívását.

[Bővebben](#)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**INNOCSEK PLUSZ**

Vállalkozások innovációjának támogatása a régiókban

A Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal a kutatás-fejlesztésért és a technológiai innovációért felelős miniszter nevében pályázatot hirdet a regionális innováció támogatására.

**Tisztelt Pályázónk!**

**Az Innocsek Plusz pályázati csomagjába felkerült az a csekklista, amely szerint az IKTH a formai ellenőrzést és ennek alapján a projektek befogadását vagy elutasítását indítványozza. Javasoljuk, hogy a siker érdekében a benyújtás előtt Ön is vegzeze el a pályámu ellenőrzését a csekklista alapján.**

Felhívjuk a figyelmét, hogy az **Innocsek Plusz támogatási programban való részvétel szabályai 2008. augusztus 6-tól megváltoznak.**

A közpénzekből nyújtott támogatások átláthatóságáról szóló 2007. évi CLXXXI törvény értelmében az NKTH az Önkormányzati és Területfejlesztési Minisztérium által működtetett honlapon ([www.kozpenzszallaszat.gov.hu](http://www.kozpenzszallaszat.gov.hu)) közzéteszi a törvényben meghatározott alábbi adatokat:

- a. a pályázat tárgyát és kiíróját,
- b. a pályázat benyújtóját,
- c. lehetőség szerint az igényelt összeget,
- d. a törvény 8. §-a szerinti érintettségét.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

- Promei Kht.

---

---

---

---

---

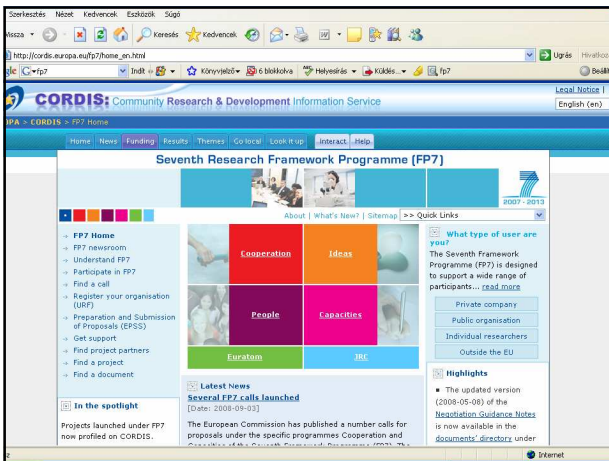
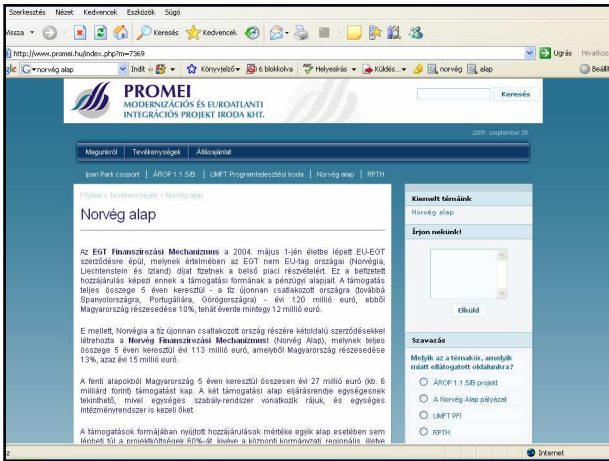
---

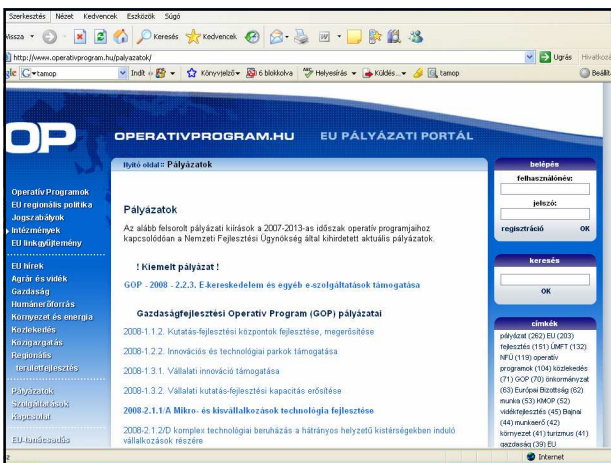
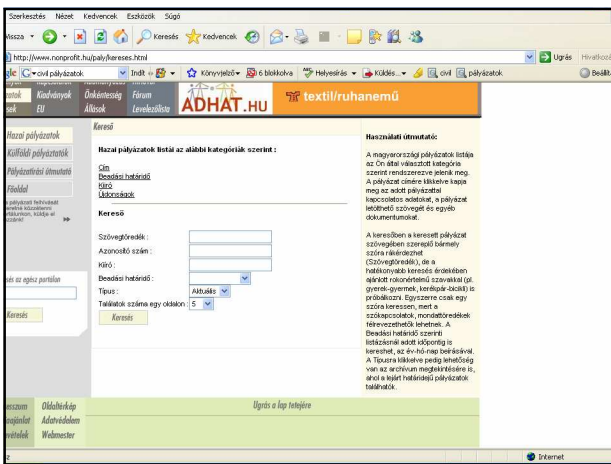
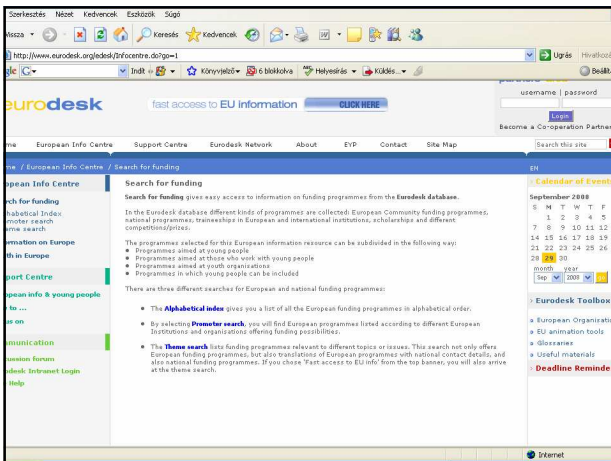
---

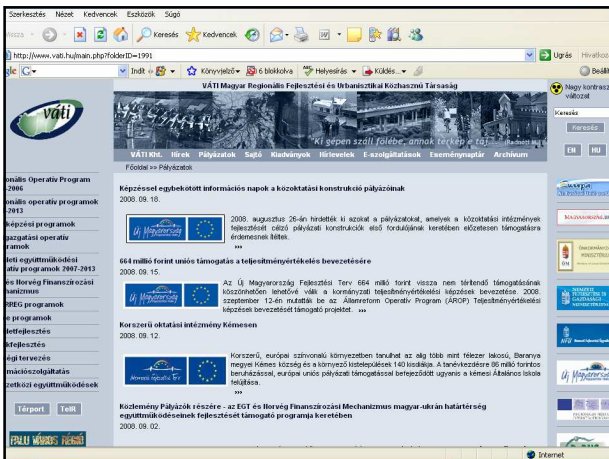
---

---

---








---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

PCM és SWOT-elemzés

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Mi a Projekt Ciklus Menedzsment?**

„A projektmenedzsment **tudás, képessége eszközök és technikák alkalmazása** a projekthez tartozó tevékenységek folyamán oly módon, hogy az megfeleljen mindazok igényeinek és elvárásainak, akiknek a projekthez érdeke fűződik, illetve ezen igényeken és elvárásokon túl is hasznukra válják a projekt.”

„A projektmenedzsment kifejezést a **folyamatban lévő tevékenységek szervezés szempontjából történő megközelítésének** leírására is használjuk”

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Projektmenedzsment egyszerűbben:**

a projektcikluson belüli különböző fázisok koherens és hatékony módon történő kezelésének képessége és folyamata.

**Elvek, módszerek és szabályok a program- és projektkészítők számára a támogatások megszerzésének és felhasználásának folyamatában.**

---

---

---

---

---

---

---

---

## **A PCM előtti EU-s tapasztalatok**

- zavaros stratégiai keretek
- kínálat-vezérelt projektek
- gyenge helyzetelemzés
- tevékenységorientált tervezés
- bemérhetetlen hatások
- felmerülő igények figyelmen kívül hagyása
- rövid távú gondolkodás
- nem várt kockázatok
- eredmények követhetatlensége
- tapasztalatok beépülésének hiánya
- pontatlan projektdokumentumok

---

---

---

---

---

---

---

---

## **A PCM előnyei**

- Standard formátum, strukturált megjelenés
- Átlátható elemzés
- Cél-orientált tervezés
- Mérhető hatások megjelenítése
- Költség – ráfordítás optimum kialakíthatósága
- Fenntarthatóság
- Visszacsatolás lehetősége - programfejlesztés

---

---

---

---

---

---

---

---



## A PCM alkalmazásai

pénz megtakarítása  
 az átláthatóság fokozása  
 a munkaerő csökkentése  
 új munkahelyek teremtése  
 az információáramlás gyorsítása  
 lobbyszás  
 a fejlesztés szereplőinek motiválása  
 a munkamegosztás javítása  
 a kockázatok csökkentése  
 a projekt szereplőinek kontrollálása  
 a projekt PR-jának erősítése

---

---

---

---

---

---

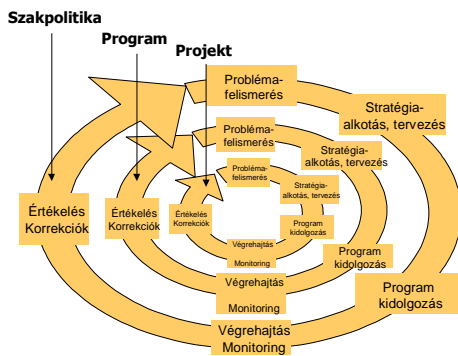
---

---

---

---

## A ciklus elmélet




---

---

---

---

---

---

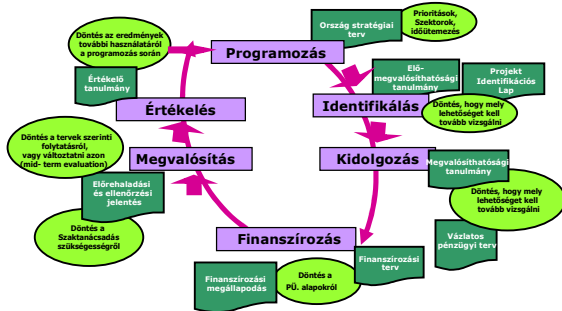
---

---

---

---

## A Projekt Ciklus dokumentumai és döntések



A kulcs döntések, a szükséges információk és felelősök minden fázisban meghatározottak  
 A ciklus egyes fázisai progresszívok  
 Új programozás körvonalazódik az értékelés alapján

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## A projekt készítésnek logikai lépései

1. A projekt hátterének és általános céljának vázlatos ismertetése
2. A projekt megvitatása és indoklása a szervezeten belül és mindazokkal, akiknek a projekthez érdeke fűződik
3. A projekthez kapcsolódó politikákat tartalmazó legfontosabb dokumentumok meghatározása (nemzeti / EU rendeletek és programok)
4. A projekt konkrét céljainak és eredményeinek meghatározása
5. A projekt kimenetének, bemenetének és előfeltevéseinek meghatározása
6. Előzetes projektismertetés készítése
7. A projekt költségeinek és forrásainak előzetes becslése
8. Kapcsolatfelvétel a potenciális támogatókkal

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Projekt-tervezési módszerek

### SWOT elemzés

Az ötletek közötti választást, a célok meghatározását segíti

### Problémafa – Célfá elemzés

### Érintettek elemzése (Stakeholder analízis)

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

### Kulcstényező a kommunikáció!

### Logikai keretmátrix (Logframe) módszer

A projektjavaslat világos, logikus és strukturált lesz  
Az érintettek bevonása a készítés folyamatába  
Alternatívák elemzését teszi lehetővé  
Az ötletet és a megvalósítás eszközeit illeszti  
A kockázatok elemzését lehetővé teszi

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## SWOT elemzés

### A SWOT négy kategóriája

- Erősségek (Strengths) - Belső tényezők, +  
Pozitív tényezők, amelyek jól működnek, és befolyásolhatók.
- Gyengeségek (Weaknesses) - Belső tényezők, -  
Negatív tényezők, amelyek nem jól működnek, de befolyásolhatók a helyzet javítása érdekében.
- Lehetőségek (Opportunities) - Külső tényezők, +  
Olyan kedvező adottságok, amelyek nem befolyásolhatók, de rájuk építve kihasználhatók az erősségek.
- Veszélyek (Threats) - Külső tényezők, -  
Olyan korlátok, negatív tényezők, amelyek nem befolyásolhatók és csökkentik a siker esélyeit, kockázatot jelenthetnek.

---

---

---

---

---

---

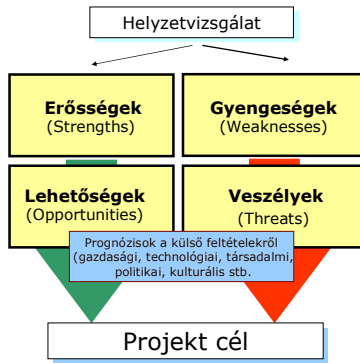
---

---

---

---

## A SWOT logikája



---

---

---

---

---

---

---

---

## SWOT

ERŐSSÉGEK

GYENGESÉGEK

LEHETŐSÉGEK

VESZÉLYEK

---

---

---

---

---

---

---

---

## Elemzési fázis

- **problémaelemzés**  
a problémák megfogalmazása, ok-okozati összefüggések meghatározása, problémafa készítése
- **célkitűzés-elemzés**  
célkitűzések meghatározása a beazonosított problémák alapján; eszköz-eredmény összefüggések meghatározása; célkitűzés-csoportok azonosítása és a projektstratégia meghatározása

---

---

---

---

---

---

---

---

## Probléma elemzés

- Azonosítás
  - SWOT-ból
  - VAGY Ötletroham
- Ok-okozati összefüggések feltárása
  - Probléma-hierarchia
  - Kiinduló probléma?
  - „Ok-okozat” algoritmus
  - Kapcsolatok felrajzolása
- Végeredmény: Probléma-fa

---

---

---

---

---

---

---

---

## Célelemzés

- „Transzformált” problémafa = célfa
  - Ok-okozatból - eszköz-cél lesz
- A logika igazolása
- A fa átalakítása a logikai keretmátrixba:
  - szintek számának csökkentése,
  - kapcsolódó célok csoportosítása,
  - erőforrás-elemzés.

---

---

---

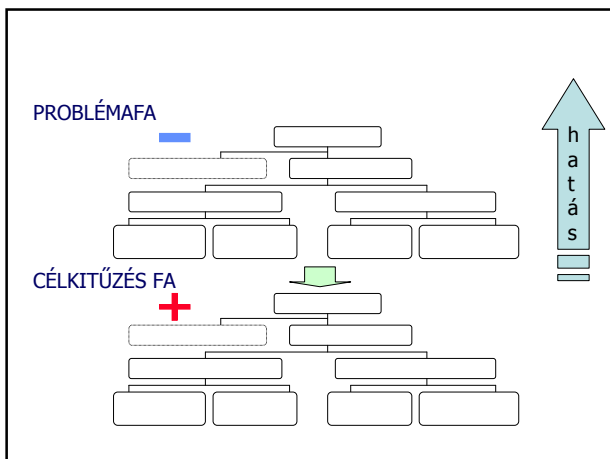
---

---

---

---

---



---

---

---

---

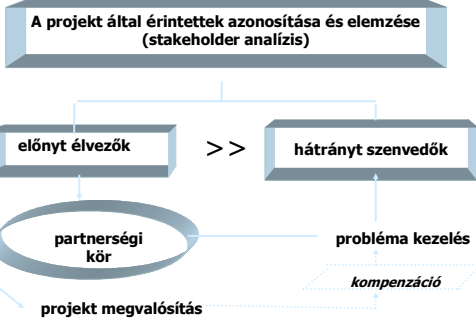
---

---

---

---

## A projekt érintettjeinek elemzése




---

---

---

---

---

---

---

---

## ÉRINTETT (Stakeholder)

### Azon szervezetek, személyek

- akik közvetve befolyásolhatják a projekt megvalósítását, akik közvetlenül érdekeltek a célok elérésében,
- akik döntöttek a beavatkozásról és finanszírozzák azt, akik részt vesznek a projektben, a közsférában dolgozó érintett végrehajtók,
- a projekt végső kedvezményezettjei
- a célcsoport pl. az érintett lakosság, stb.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Érintettek

### Fajtái:

- Társadalom - helyi közösség- kormány
- Tulajdonosok – alkalmazottak - versenytársak,
- Szállítók – vásárlók

### Jellemzői:

- Jelentőségük a projekt sikerét tekintve változó, melyet direkt,vagy indirekt módon befolyásolnak
- Összekötő szerepet töltenek be, szószólók, tárgyalók
- A projekt környezeti folyamatát kísérik figyelemmel
- Megéri jó véleményt kialakítani a projektről a „külvilág” felé. - Lobbizás

---

---

---

---

---

---

---

---

## Az érintettek elemzésének lépései

- Az érintettek azonosítása
- Információgyűjtés az érintettekről
- Az érintettek céljainak azonosítása
- Az érintettek erős és gyenge pontjainak elemzése
- Az érintettek stratégiájának meghatározása
- Az érintettek viselkedésének elemzése
- Az érintettek rangsorolása
- Cselekvési terv kidolgozása

---

---

---

---

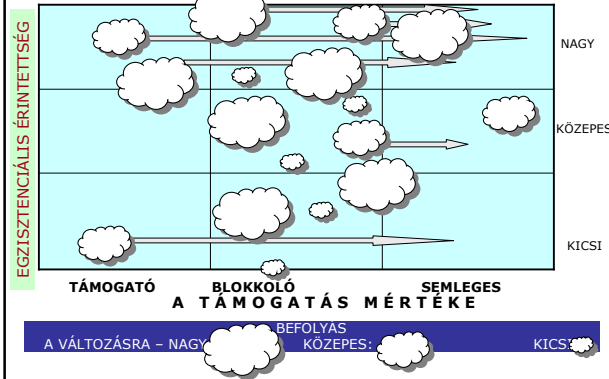
---

---

---

---

## A projekt érintettjeinek elemzése




---

---

---

---

---

---

---

---

## PARTNERSÉG

### ▪Kik a partnerek?

Azon személyek és szervezetek, akik a projekt előkészítése illetve a projekt megvalósítása során együttműködnek. Jól körülhatárolt tevékenységgel és feladatokkal, valamint anyagi és nem anyagi hozzájárulással rendelkeznek

### ▪Partnerség építés

Miért van szükség partnerekre?

- Információszerzés
- Többféle szaktudás egyesítése
- Innováció, ötletek forrása, új látásmód
- Visszajelzés a saját munkáról
- Megrendelések, új feladatok és források megszerzésének lehetősége

---

---

---

---

---

---

---

---

## Tervezési fázis

### Logikai keretmátrix

A módszer előzménye a problémafa-célfa analízis

A módszer két elemből áll:

**a projekt átgondolása:** a probléma okaira való koncentrációt szolgálja az elemzési fázis,

**az elemzés dokumentálása:** a tervezés fázisa, ahol a projektötletből részletes projektterv lesz, elkészül a logikai keret-mátrix felépítése (logframe matrix)

---

---

---

---

---

---

---

---

## PCM - LKM

### PCM:

- A projekt különböző fázisaiban
- Jól meghatározott vezetői *tevékenységek* és
- Döntéshozatal*

### LKM:

- Program - projekt *tervezési, vezetői, értékelési metodika*
- A *részvételt, átláthatóságot és célorientáltságot* javító eszközök használata

Döntéshozatal és megvalósítási folyamat előre meghatározott módon

Projekt management metodika és eszközök

---

---

---

---

---

---

---

---

## A logikai keretmátrix

| A beavatkozási logika | Objektíven igazolható indikátorok | Az ellenőrzés információforrása | Feltételezések |
|-----------------------|-----------------------------------|---------------------------------|----------------|
| Átfogó célok          |                                   |                                 |                |
| A projekt célja       |                                   |                                 |                |
| Eredmények            |                                   |                                 |                |
| Tevékenységek         | Eszközök                          | Költségek                       |                |

Ha megvalósulnak az eredmények és a feltételezések igaznak bizonyulnak, akkor a projekt cél teljesülni fog.

Előfeltételek

---

---

---

---

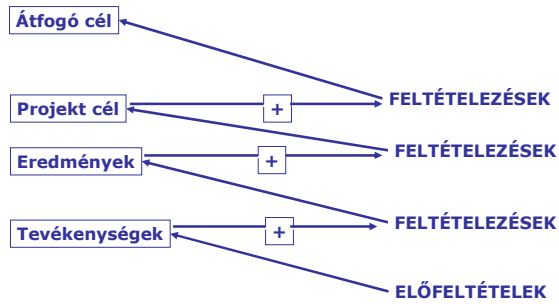
---

---

---

---

## FELTÉTELEZÉSEK SZERKEZETE




---

---

---

---

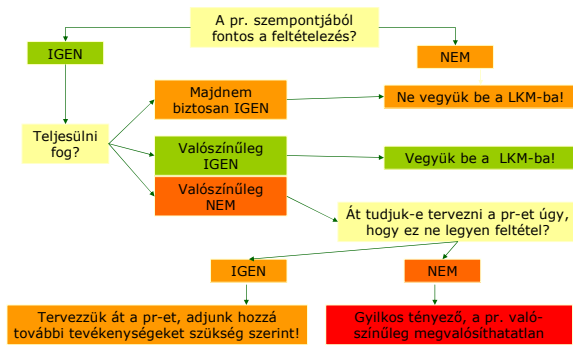
---

---

---

---

## A feltételezések logikája




---

---

---

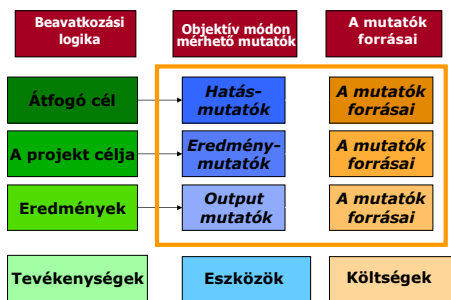
---

---

---

---

---




---

---

---

---

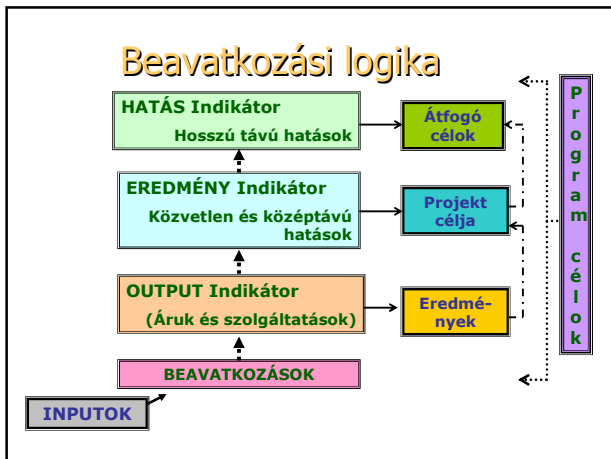
---

---

---

---






---

---

---

---

---

---

---

---

### A projektértékelés fő elemei

- Formai értékelés
- Tartalmi értékelés:
  - szakmai
  - pénzügyi
  - fenntarthatósági
- Megvalósíthatóság értékelése

Az előadás ennek logikájára szorítkozik

---

---

---

---

---

---

---

---

### Pályázati célok kitűzése

- meghatározásához segítséget nyújt a logikai keretmátrix (LKM)
- ez a pályázat váza, egyben az értékelés alapja

---

---

---

---

---

---

---

---

## Logikai keretmátrix (LKM)

|                                | INTERVENCIÓS LOGIKA | OBJEKTÍV MÉRHE-<br>TŐ TELJESÍTÉS-<br>INDIKÁTOROK | INDIKÁTOROKHOZ AZ<br>INFORMÁCIÓ<br>FORRÁSA | FELTÉTELEZÉSEK |
|--------------------------------|---------------------|--|--|----------------|
| TÁGABB CÉLOK<br>(IMPACTS)      |                     |  |  |                |
| KÖZVETLEN CÉLOK<br>(OUTCOMES)  |                     |  |  |                |
| EREDMÉNYEK<br>(OUTPUTS)        |                     |  |  |                |
| TEVÉKENY-<br>SÉGEK<br>(INPUTS) |                     | ESZKÖZÖK   | KÖLTSÉGEK                                  |                |
|                                |                     |  |  | ELŐFELTÉTELEK  |

Az értékelés alapja a  
LOGIKAI KERET  
MÁTRIX

76

---

---

---

---

---

---

---

---

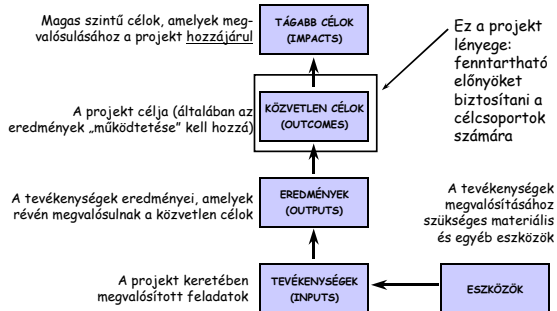
---

---

---

---

## LKM: intervenciós logika



77

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Kiindulási pont

|                                | INTERVENCIÓS LOGIKA | OBJEKTÍV MÉRHE-<br>TŐ TELJESÍTÉS-<br>INDIKÁTOROK | INDIKÁTOROKHOZ AZ<br>INFORMÁCIÓ<br>FORRÁSA | FELTÉTELEZÉSEK     |
|--------------------------------|---------------------|--|--|--------------------|
| TÁGABB CÉLOK<br>(IMPACTS)      |                     |  |  |                    |
| KÖZVETLEN CÉLOK<br>(OUTCOMES)  |                     |  |  |                    |
| EREDMÉNYEK<br>(OUTPUTS)        |                     |  |  |                    |
| TEVÉKENY-<br>SÉGEK<br>(INPUTS) |                     | ESZKÖZÖK   | KÖLTSÉGEK                                  |                    |
|                                |                     |  |  | ELŐ-<br>FELTÉTELEK |

„KÖZVETLEN CÉLOK”  
Ez a kiindulási pontunk

---

---

---

---

---

---

---

---

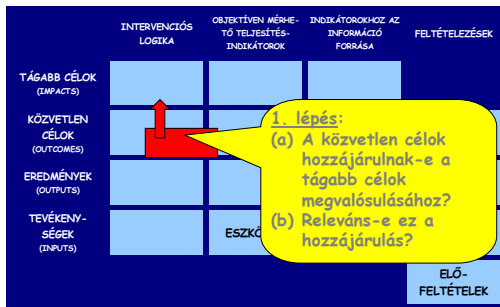
---

---

---

---

## Tágabb célok




---

---

---

---

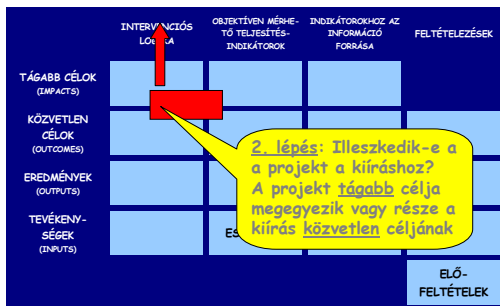
---

---

---

---

## Illeszkedés a kiíráshoz




---

---

---

---

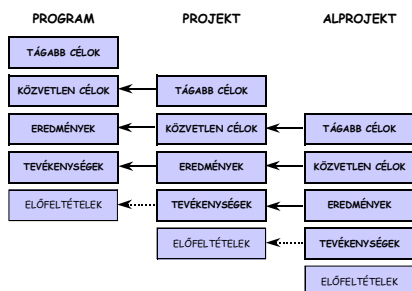
---

---

---

---

## Egymásba kapcsolódó LKM-ek




---

---

---

---

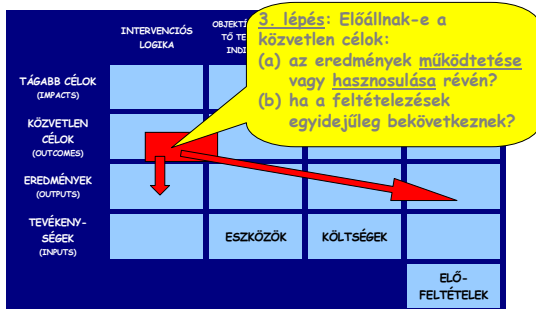
---

---

---

---

## Közvetlen célok




---

---

---

---

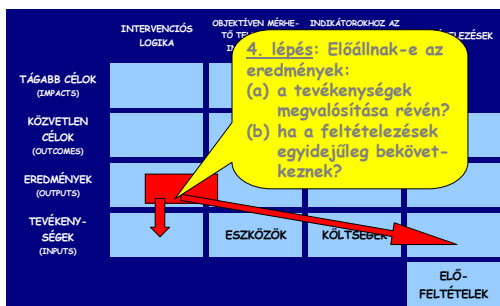
---

---

---

---

## Eredmények




---

---

---

---

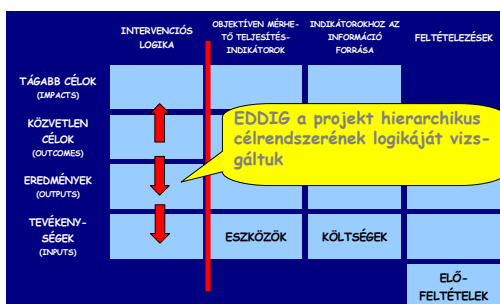
---

---

---

---

## Hierarchikus célrendszer




---

---

---

---

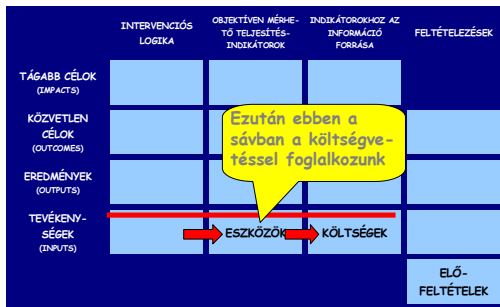
---

---

---

---

## Eszközök - költségvetés




---

---

---

---

---

---

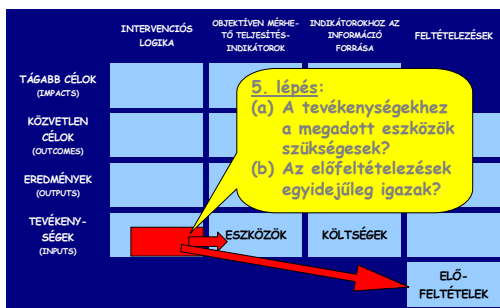
---

---

---

---

## Eszközök




---

---

---

---

---

---

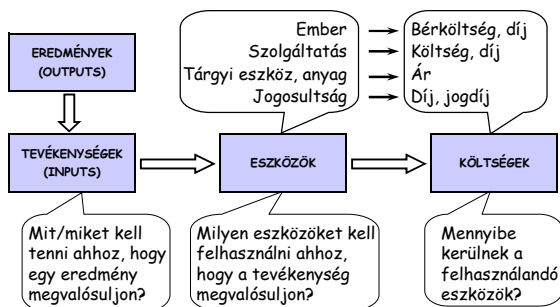
---

---

---

---

## Tevékenységek – eszközök -költségek




---

---

---

---

---

---

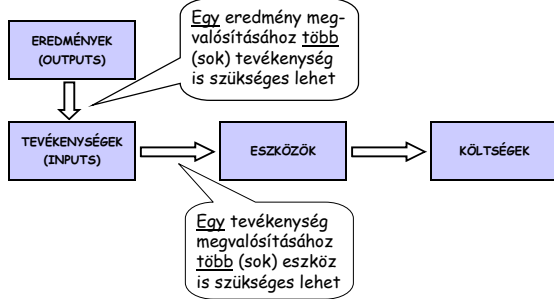
---

---

---

---

## Tevékenységek – eszközök -költségek




---

---

---

---

---

---

---

---

## Költségvetés

|                            | INTERVENCIÓS LOGIKA | OBJEKTÍVEN MÉRHE-<br>TŐ TELJESÍTÉS-<br>INDIKÁTOROK | INDIKÁTOROKHOZ AZ<br>INFORMÁCIÓ<br>FORRÁSA | FELTÉTELEZÉSEK |
|----------------------------|---------------------|--|--|----------------|
| TÁGABB CÉLOK (IMPACTS)     |                     |  |  |                |
| KÖZVETLEN CÉLOK (OUTCOMES) |                     |  |  |                |
| EREDMÉNYEK (OUTPUTS)       |                     |  |  |                |
| TEVÉKENYSÉGEK (INPUTS)     |                     | ESZKÖZÖK   | KÖLTSÉGEK                                  |                |
|                            |                     |  |  | ELŐ-FELTÉTELEK |

6. lépés: A tevékenységekhez szükséges eszközök költsége reális-e?

---

---

---

---

---

---

---

---

## Indikátorok

|                           | INTERVENCIÓS LOGIKA | OBJEKTÍVEN MÉRHE-<br>TŐ TELJESÍTÉS-<br>INDIKÁTOROK | INDIKÁTOROKHOZ AZ<br>INFORMÁCIÓ<br>FORRÁSA | FELTÉTELEZÉSEK |
|---------------------------|---------------------|--|--|----------------|
| 7. lépés:<br>INDIKÁTOROK  |                     |  |  |                |
| (a) Specifikus?           |                     |  |  |                |
| (b) Mérhető?              |                     |  |  |                |
| (c) Teljesíthető?         |                     |  |  |                |
| (d) Releváns?             |                     |  |  |                |
| (e) Időbelisége megadott? |                     |  |  |                |
|                           |                     | ESZKÖZÖK   | KÖLTSÉGEK                                  |                |
|                           |                     |  |  | ELŐ-FELTÉTELEK |

---

---

---

---

---

---

---

---

## Indikátorok

- Mindegyik eredményre, közvetlen célra és tágabb célra kapunk-e választ az alábbiakra (amelyik értelmezhető)?  
 Mennyiség.....mennyi?  
 Minőség.....milyen?  
 Célcsoport.....kik?  
 Időpont és időtartam.....mikortól, mennyi ideig?  
 Hely.....hol?
- A közvetlen célok indikátorai mutatják-e, hogy mi a fenntartható előny a célcsoport számára?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Objektíven mérhető teljesítés indikátorok

### SMART indikátorokat adtak-e meg?

- S – specifikusak-e (specific) - mennyiség, minőség tekintetében
- M – mérhetőek-e (measurable) - objektív módon
- A – teljesíthetőek-e (achievable)
- R – relevánsak-e (relevant)
- T - időhöz kötöttek-e (time-based)

---

---

---

---

---

---

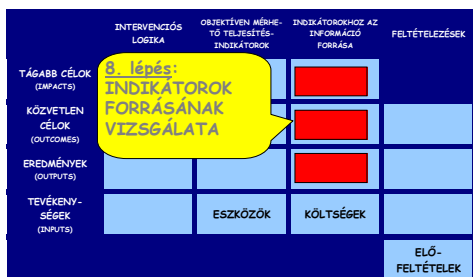
---

---

---

---

## Indikátorok forrása




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Az információ forrása az indikátorokhoz

- Feltüntették-e:
  - az információ forrását
  - a megszerzésének módját
  - biztosításának formáját (pl. jelentés, statisztika)
  - ki szerzi be az információt
  - mikor és/vagy milyen gyakorisággal
- A projekt keretében megszerzendő információhoz forrást biztosítottak-e?

---

---

---

---

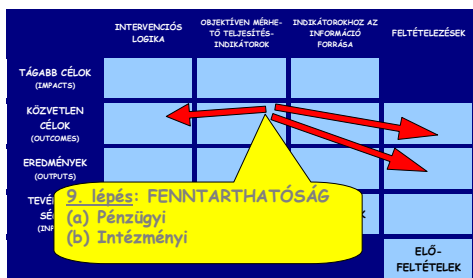
---

---

---

---

## Fenntarthatóság




---

---

---

---

---

---

---

---

## Fenntarthatóság

- A projekt fenntarthatónak minősíthető, ha a célcsoport akkor is élvezni tudja a projektnek a közvetlen célokból eredő hasznát, miután a projekt pénzügyi támogatása megszűnt vagy lecsökkent.
- A fenntarthatóságot
  - INTÉZMÉNYI
  - PÉNZÜGYI
 szempontból vizsgáljuk.

---

---

---

---

---

---

---

---



## Fenntarthatóság

- Tegyük fel kérdéseket a KÖZVETLEN CÉLOKRA: mi lesz velük, tudják-e működtetni v. hasznosítani őket, miután megszűnt a támogatás?
- Vizsgáljuk a FELTÉTELEZÉSEKET a közvetlen célok és az eredmények sorában: mi lesz a projekt eredményeinek működtetésével és/vagy hasznosításával, ha a feltételezések nem válnak valóra?
- A kérdéseket PÉNZÜGYI és INTÉZMÉNYI szempontból vizsgáljuk!

---

---

---

---

---

---

---

---

## Fenntarthatóság

Abszorpció képesség (az intézményi fenntarthatóság fontos eleme):  
Képes-e a projekt gazdája befogadni, magáévá tenni és integrálni a projekt eredményeit és közvetlen célját?

---

---

---

---

---

---

---

---

## A projekt megvalósításának megtervezése

- - a pályázati űrlap célja, hogy a projektről átfogó, egyértelmű információt adjon
- a pályázat a projekt tervének leírása

---

---

---

---

---

---

---

---

**Minden projekt esetében az alábbi terveket kell elkészíteni:**

- megvalósítási ütemterv
- humánerőforrás terv
- pénzügyi terv
- 
- kommunikációs terv

---

---

---

---

---

---

---

---

**Megvalósítási ütemterv - Munkaterv**

Miért szükséges, mik az előnyei?

- Láttatja a feladatok, munkaegységek és projektfázisok közti összefüggéseket és azok egymásra épülését
- Követhetővé teszi a párhuzamosan folyó feladatokat
- Elősegíti az erőforrások tervezését
- Megmutatja a felelősségi viszonyokat
- Segíti a kritikus tevékenységek beazonosítását
- Lehetővé teszi a források időleges átcsoportosítását
- Tervezhető a feladatok optimális időkerete és a projekt várható befejezése
- Elősegíti a szervezeti egységek közti kommunikációt
- Teret biztosít a projekt nyomon követéséhez és ellenőrzéséhez

---

---

---

---

---

---

---

---

**Megvalósítási ütemterv - Munkaterv**

A munkaterv elkészítésének menete:

1. lépés: Tevékenységek meghatározása

2. lépés: Tevékenységek egymásra épülésének vizsgálata

3. lépés: Egyes tevékenységek időigényének meghatározása

4. lépés: Az egyes tevékenységek felelőseinek meghatározása

5. lépés: Ütemterv – munkaterv elkészítése

Munkaterv szabályok:  
„sikerkritériumok”:határozzuk meg az adott fázis eléri kívánt mutatóit és az elfogadáshoz szükséges szintet (Pl.: 80%)

az egyes szakaszok megvalósítási határidejére tervezzük ésszerű „margót” (Pl. +5%)

A tevékenységek mellett jelöljük meg konkrét felelősöket is!

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Előkészítés és megvalósítási ütemterv - Munkaterv**

### **Projekt szakaszok - Mérföldkövek**

- „Mérföldkövek” – kulcsfontosságú események a projekt életében:
  - Fontos fázisok lezárása, kezdete
  - Fontosabb döntési események
  - A projekt végrehajtás nyomon követésének legfőbb eszköze, értékelés - beavatkozás
- Technikai fázisok - a projektek munkaszakaszokra bontása
  - Pl.: építés – eszközbeszerzés – képzés; közbeszerzés

A projektek megvalósítása során fontos szereppel bír a projekttevékenység folyamatos nyomon követése és értékelése.

Az értékelés végzése:

- az egyes feladatok befejezését követően,
- a projektszakaszok (technikai fázisok) lezárásakor

Megvizsgálandó:

- a tényleges megvalósítás mértéke – továbblépés feltétele
- az elmaradás oka(i) – kiküszöbölendő

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Gantt-diagram - sávós ütemterv**

### **Az ütemtervezés módszertani eszköze a Gantt- diagram**

*Elkészítése 4 lépésből áll:*

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

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **A humánerőforrás terv összeállítás - Humánerőforrás tervezés**

Az egyes feladatokért felelős személyek kiválasztása – a projektcsapat felépítése

Elemi

Kompetencia igények (szakmai kompetenciák, tapasztalatok) meghatározása

Szakértők kiválasztása, hozzárendelése a feladatokhoz

Az egyes erőforrások felhasználási idejének meghatározása ← tevékenységütemezés

A meglévő erőforrások biztosítása és a szükséges pótlólagos és tartalék erőforrások biztosítása

A terv szükség szerinti korrekciója az egyenletes kihasználás érdekében

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **A humánerőforrás terv**

### **összeállítása**

#### **A csapat – TEAM kiválasztás**

A személyek kiválasztásánál szükséges a készségek és a személyiségjegyek figyelembevétele:

**Specialisták:**

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

**Generalisták:**

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

**Szerepek a csapatban:**

**A motivátor**

**A precíz**

**A gyakorlatias**

**A kritikus**

**Az adminisztrátor**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **A jól tervezett feladat megosztás**

Minden feladatnak legyen felelőse és minden feladatnak csak annyi felelőse legyen amennyi feltétlenül szükséges!

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Projektmenedzser**

- a csoport vezetője
- nem egy-egy szakterület specialistája
- feladata, elősegíteni a projektben dolgozók munkáját

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **A projektmenedzser felelőssége**

- a projektet koordináló intézmény felé
- a projekt felé
- a projektcsapat tagjai felé

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Pénzügyi terv**

- A pénzügyi terv nem egyenlő a költségvetéssel! (cash-flow)
- A munkatervnek, a humánerőforrás-tervnek és a pénzügyi tervnek szorosan egymásra kell épülnie!
- A munkatervben szereplő tevékenységnek meg kell jelennie a költségvetésben!

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Elszámolható költségek**

- Közvetlenül kapcsolódik a projekthez
- A támogatási szerződésnek megfelel
- Megfelel a költséghatékonyság alapelveinek
- Felmerülése igazolható
- Mértéke a piaci árak megfelelő

---

---

---

---

---

---

---

---

## Nem elszámolható költségek

- A visszaigényelhető ÁFA és egyéb adók
- Pénzügyi műveletek díja
- Megfelelő hozzáadott érték nélküli alvállalkozói szerződések
- Esetleges jövőbeni veszteségre, adóságra, kamattartozásra elhatárolt céltartalék
- Átváltási veszteség
- Ajándék, reprezentáció

---

---

---

---

---

---

---

---

## Kommunikációs terv

- A kommunikáció két irányú, a közösség felé és az irányító hatóság felé
- A projekt célját, előnyeit meg kell ismertetni az érintett közösséggel, hogy annak pozitív támogatását elnyerjük.
- Tájékoztatási kötelezettség
- A jó kommunikáció segíti a projekt mielőbbi megtérülését
- A kommunikációs költségek tervezhetőek és elszámolhatóak.

---

---

---

---

---

---

---

---