

A pályázatírás alapjai

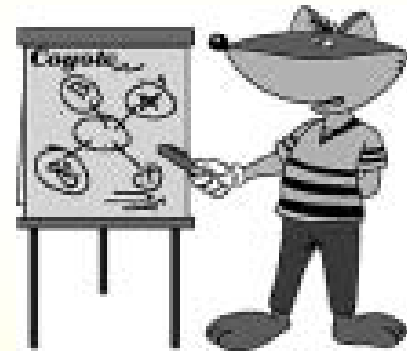


Projekt Ciklus Menedzsment (PCM)

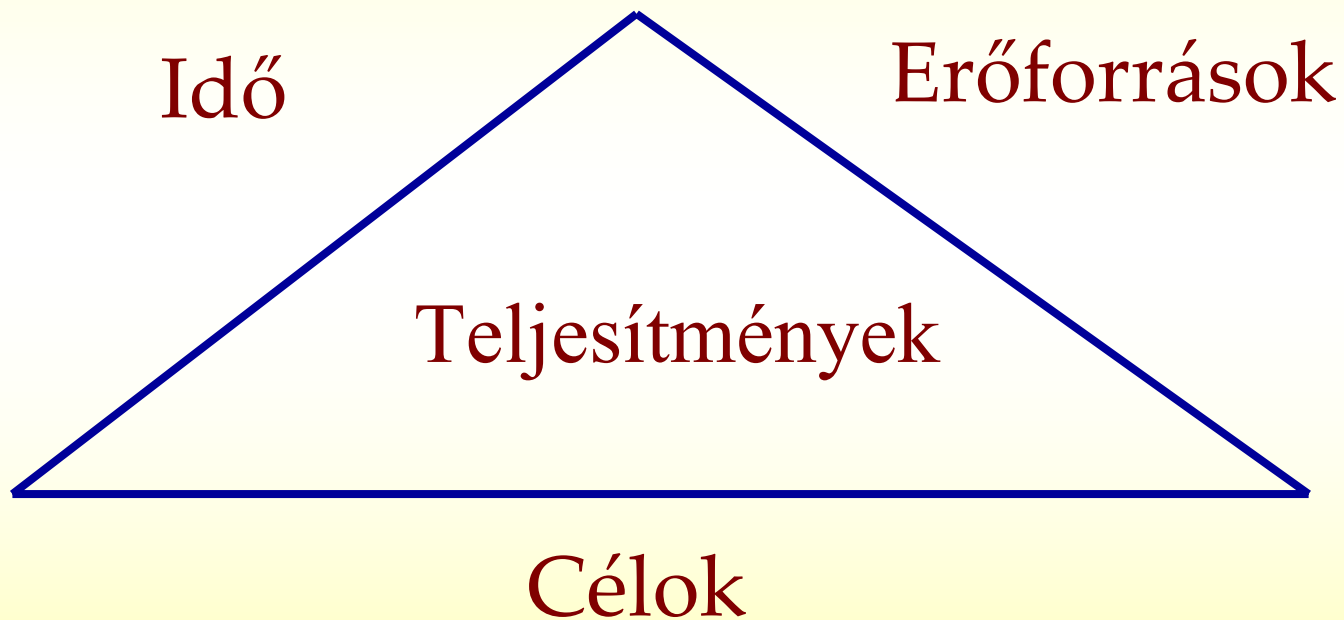
A projekt meghatározásának lépései

A prezentáció tartalma?

- 0. lépés Projektfejlesztő csoport összeállítása
- 1. lépés Helyzetfelmérés, szükségletfeltárás
(adatgyűjtés, SWOT, problémafa-célfa)
- 2. lépés A fejlesztési terv átfogó és stratégiai céljai, prioritásai és projektjei meghatározása
(stratégiai terv készítése)
- 3. lépés A projekt érintettjeinek elemzése
- 4. lépés A projekt kiválasztása – a megvalósíthatóság vizsgálata
- 5. lépés Projekt megtervezése
(Célok, tevékenységek, források, költségek, eredmények, hatások és kockázatok tervezése-vizsgálata)



A projekt kulcselemei



A projekt

A támogatások legkisebb eleme, azok az eszközök (beruházások, szolgáltatások), amelyek hozzájárulnak a szélesebb közösség által kijelölt közép, vagy hosszú távú átfogó cél eléréséhez

- Egy adott kiindulási helyzetből
- Adott időtartamon belül
- Adott eszközökkel
- Egy specifikus célt elérni kívánó

tevékenységsorozat

A támogatható projekt

Tevékenységsor világos célok meghatározott időhatáron és adott költségvetési kereten belüli végrehajtásához, amely magában kell, hogy foglalja:

- Érdekeltek egyértelmű beazonosítását (elsődleges célcsoportok, végső kedvezményezettek)
- Koordináció, menedzsment és finanszírozás világos meghatározását
- Monitoring- és értékelési rendszert
- Pénzügyi és gazdasági elemzést (annak bizonyítását, hogy a várható hasznok meghaladják a kiadásokat)

Forrás: CEC:Guidelines on Aid Delivery Methods. Volume 1:PCM. February 2004.

PROJEKT - Pályázat

Projekt

megtervezett fejlesztési elképzelés



Pályázat

a PROJEKT bemutatása a pályázat kiírója (TÁMOGATÓ) által megkövetelt formában

A jó projekt ismérvei

Releváns

- kereslet-vezérelt
- cél-orientált
- megfelel a stratégiai elvárásoknak

Megvalósítható

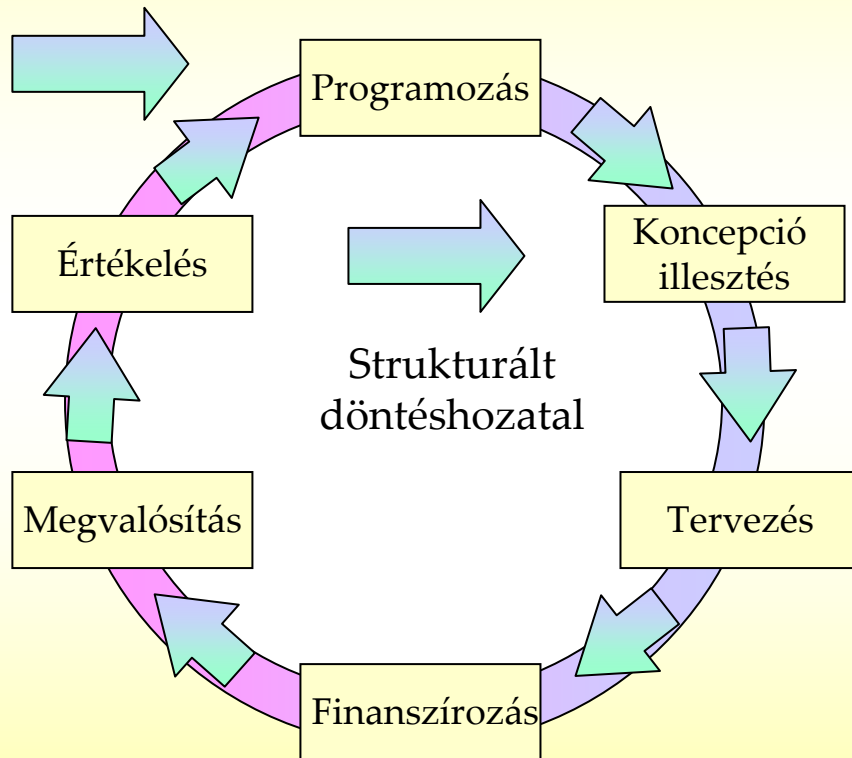
- jól átgondolt, következetes
- eredményei mérhetőek
- költségvetése reális
- munkamegosztása világos
- kockázatai ismertek

Fenntartható

- a célcsoport számára nyújtott előnyök a fejlesztés után is biztosíthatók.



A projektciklus szakaszai



Főbb jellemzők:

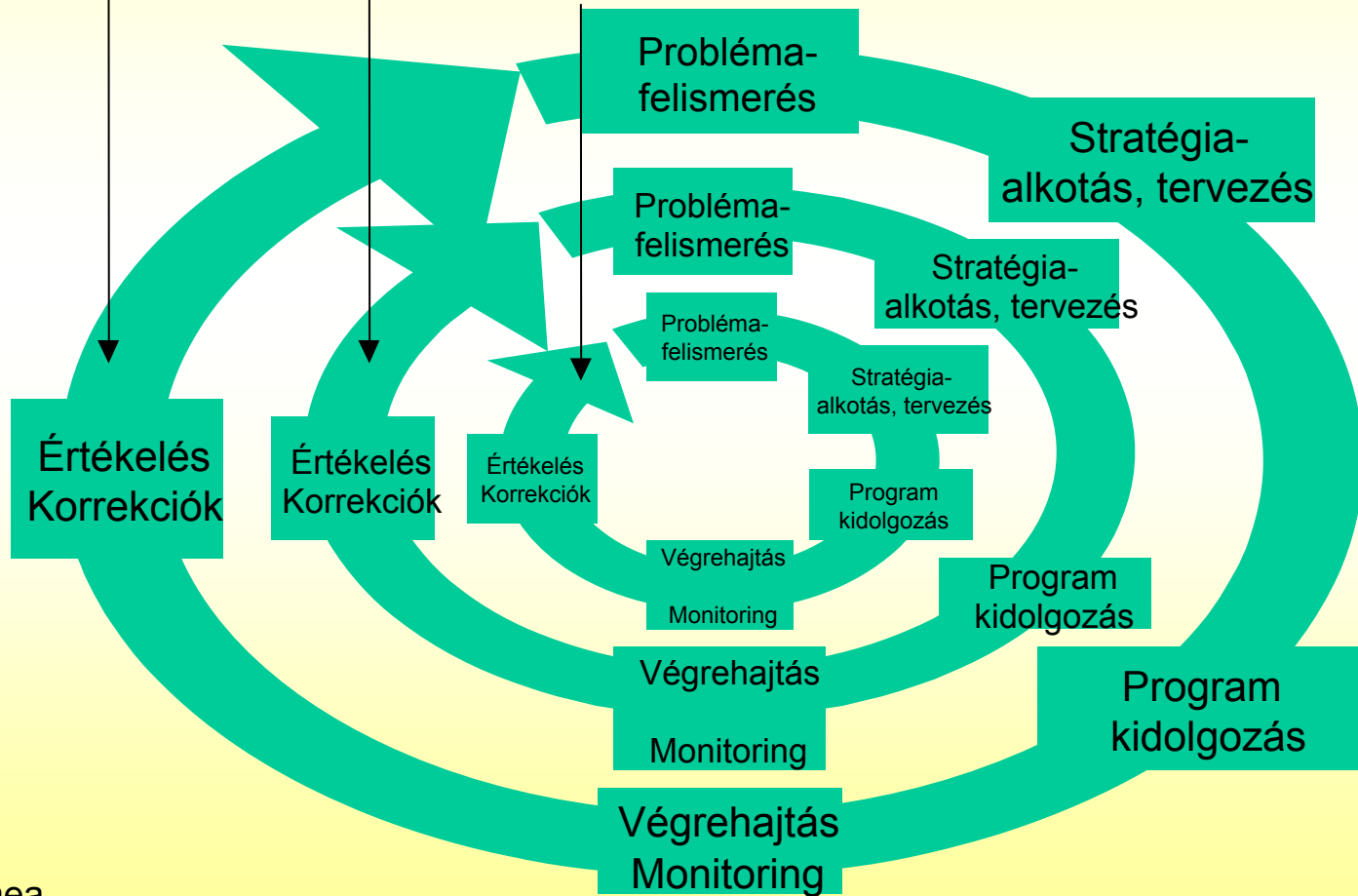
- A projekt életciklust szakaszokra tagolja
- Minden szakaszhoz hozzárendeli a kulcsdöntéseket, az információigényeket, és a felelőségeket
- Az egyes szakaszok sikerességének előfeltétele az megelőző szakasz befejezése
- Az értékelés tanulságai, tapasztalatai hasznosulnak a jövőbeni programok és projektek tervezésénél

A CIKLUS-ELMÉLET

Szakpolitika

Program

Projekt



Kelemen Tímea

Pályázatíró Tréning

Mi a Projekt Ciklus Menedzsment?



„A projektmenedzsment tudás, képességek 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”

(In: Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute, USA 1996)

A Projektmenedzsment egyszerűbben

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

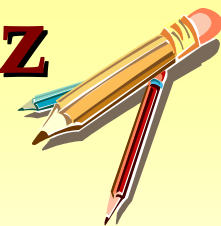
Elvek, módszerek és szabályok a program- és projektkészítők számára a támogatások megszerzésének és felhasználásának folyamatában.

A PCM előnyei



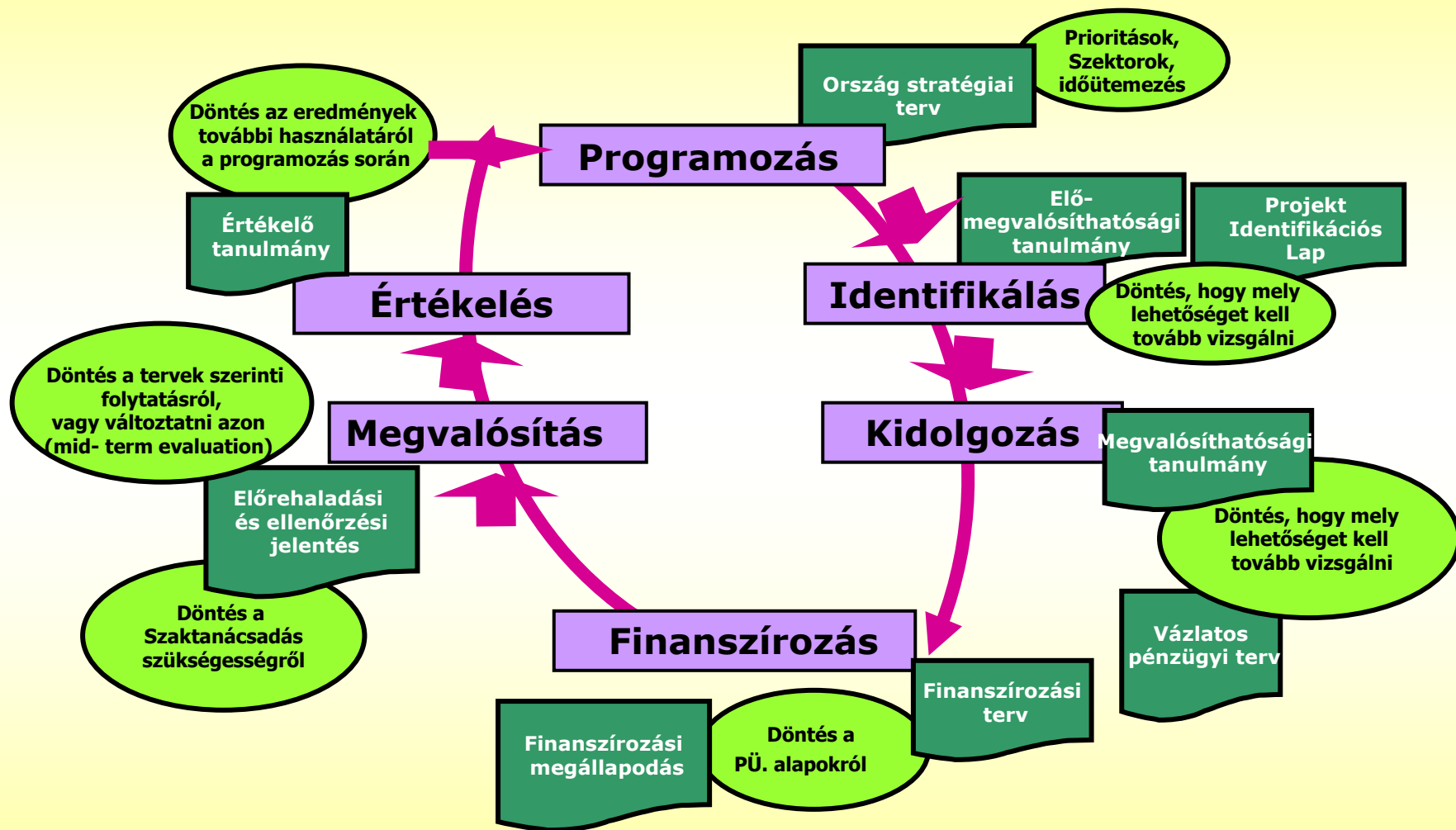
- Standard formátum, strukturált megjelenés;
- Átlátható elemzés;
- Cél-orientált tervezés;
- Mérhető hatások megjelenítése;
- Költség – ráfordítás optimum kialakíthatósága;
- Fenntarthatóság;
- Visszacsatolás lehetősége – programfejlesztés.

A PCM problémamegoldó eszköz



Problémák	Megoldások
- Bizonytalan stratégiai keret	⇒ Szektorális megközelítés
- Kínálat-vezérelt projektek	⇒ Kereslet-vezérelt megoldások
- Gyenge helyzetelemzés	⇒ Fejlett elemzési módszerek
- Tevékenység-orientált tervezés	⇒ Cél-orientált tervezés
- Nem ellenőrizhető hatások	⇒ Mérhető hatás
- Folyósítási kényszer	⇒ A projektminőség hangsúlyozása
- Rövid távú szemlélet	⇒ Összpontosítás a fenntarthatóságra
- Pontatlan projektdokumentumok	⇒ Szabványos dokumentálás

Fő dokumentumok és döntések



A kulcs döntések, a szükséges információk és felelősök minden fázisban meghatározottak

A ciklus egyes fázisai progresszívak

Új programozás körvonalazódik az értékelés alapján

Kélemen Tímea

A projektciklus

Új projekterv

Meghatározás

Helyzetvizsgálat
Megvalósítható célok
meghatározása

A projekt
eredményeit
értékelní kell

Lezárás

A projekt részletes
kidolgozása

Tervezés

Tervek szerinti
végrehajtás; Rendszeres
nyomonkövetés; A
projekt befejezése

A projekt szükséges
módosításainak
elvégzése

Megvalósítás

Előzetes értékelés

Erőforrásokról
Finanszírozásról
Szervezésről
Megvalósításról

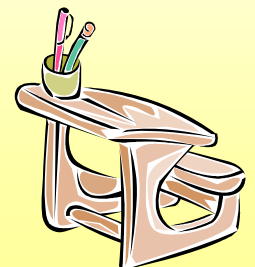
Döntés

Kelemen Tímea

Pályázatíró Tréning

A projektkészítés logikai lépései

- A projekt háttérének és általános céljának vázlatos ismertetése
- A projekt megvitatása és indoklása a szervezeten belül és mindazokkal, akiknek a projekthez érdeke fűződik
- A projekthez kapcsolódó politikákat tartalmazó legfontosabb dokumentumok meghatározása (nemzeti / EU rendeletek és programok)
- A projekt konkrét céljainak és eredményeinek meghatározása
- A projekt kimenetének, bemenetének és előfeltévéseinek meghatározása
- Előzetes projektismertetés készítése
- A projekt költségeinek és forrásainak előzetes becslése
- Kapcsolatfelvétel a potenciális támogatókkal

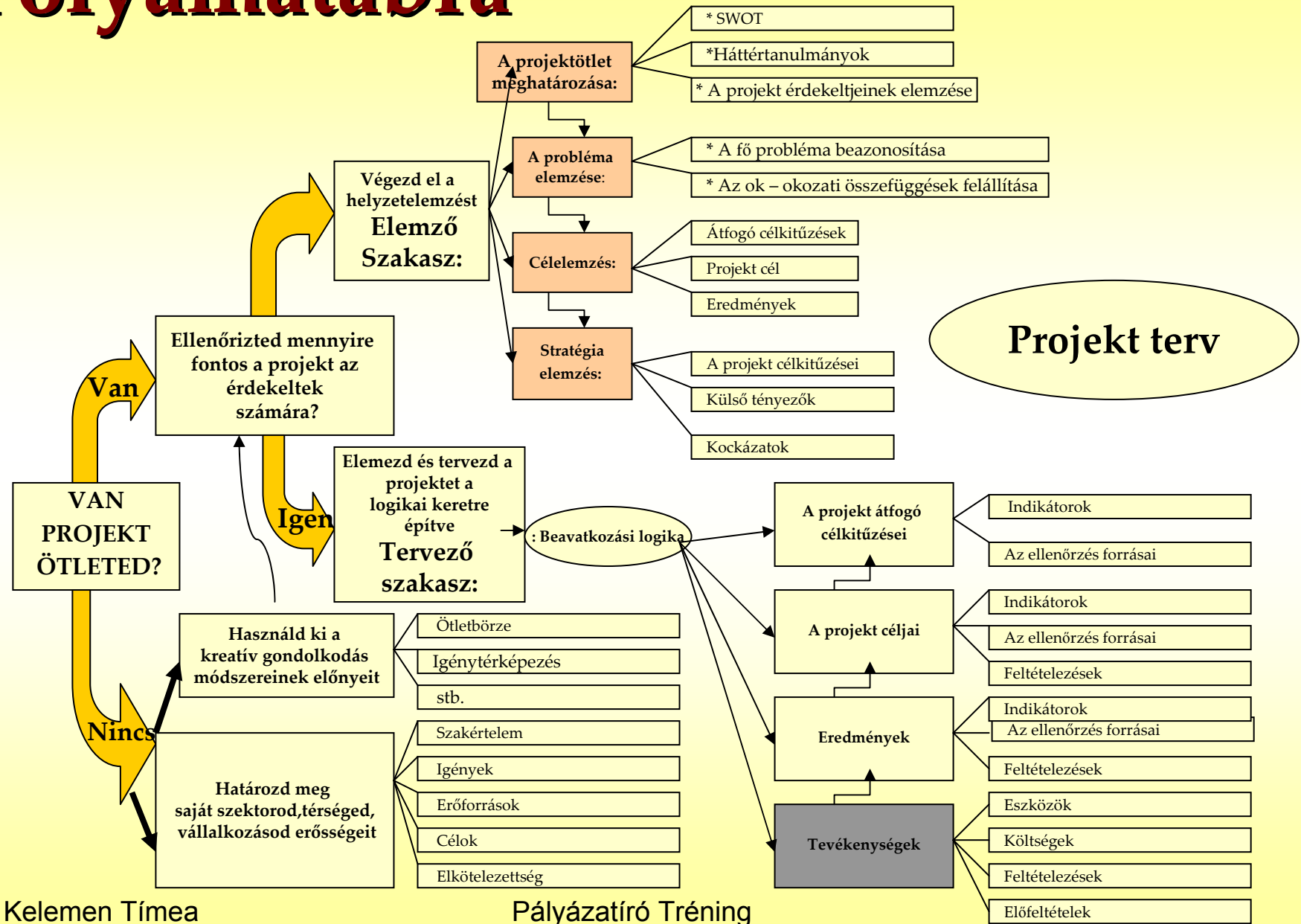


Projektötletből ⇒ stratégia kérdések?

Miért ?	→	Világos célok (átfogó, rövidebb távú, konkrét)
Mit ?	→	Várható teljesítmények, következmények (output, eredmény, hatás)
Mivel ?	→	Inputok, erőforrások, (ember, idő, anyag, eszköz, természet, információ, tudás)
Hogyan ?	→	Tevékenységek, eljárások, szervezetek, szabályok, normák
Mikor ?	→	Ütemezés és határidők
Mennyiért?	→	Ráfordítások, költségek
Miből ?	→	Tőkeforrások, pénz (saját erő, külső, banki, pályázati)
Kiknek ?	→	Végső kedvezményezettek, helyi közösség, a régióban élők



Folyamatábra



Kelemen Tímea

Pályázatíró Tréning

Szükségletfelmérés

A kiválasztott célcsoport vizsgálata

- Háttér, demográfiai adatok
- Intézmények, civil szervezetek
- Relevancia motiváció
- A tervezett program illeszkedése a célcsoport igényeihez.

A kielégítetlen intézményi/szervezet/kapacitásbeli szükségletek feltárása

- Elérhető tevékenységek, szolgáltatások
- Települési, kistérségi koncepcióhoz illeszkedés
- Társadalmi integrációt szolgáló intézmények, civil szervezetek szakmai tevékenységének vizsgálata

A projekt tevékenységeinek meghatározása

- Következetesség, szakmai program

Lehetséges módszertan

- Adatgyűjtés
- Kérdőíves (önkitöltős vagy irányított) felmérés
- Személyes, vagy fókuszcsoportos interjú
- Mélyinterjú
- Helyi szervezetektől kapott adatok elemzése
- Korábbi kutatások, adatfelvétel eredményeinek felhasználása
- Dokumentumelemzés
- Szakirodalmi hivatkozás

Projekttervezési módszerek

SWOT analízis

- Az ötletek közötti választást, a célok meghatározását segíti

Problémafa – Célfá: Stratégiai elemzés

Stakeholder analízis (Érintettek elemzése)

- Személyek és személyek csoportjai
- amelyeket ÉRINT
- akiknek ÉRDEKÉT SZOLGÁLJA
- a megvalósuló projekt
- Kulcstényező a kommunikáció!

Logframe (Logikai Keretmátrix) 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

Helyzetelemzés - Adatgyűjtés



Kiindulópont:

Adatok, információk gyűjtése a jelenlegi helyzetről, a korábbi fejlesztési célokról és azok eredményeiről

Adathordozók lehetnek:

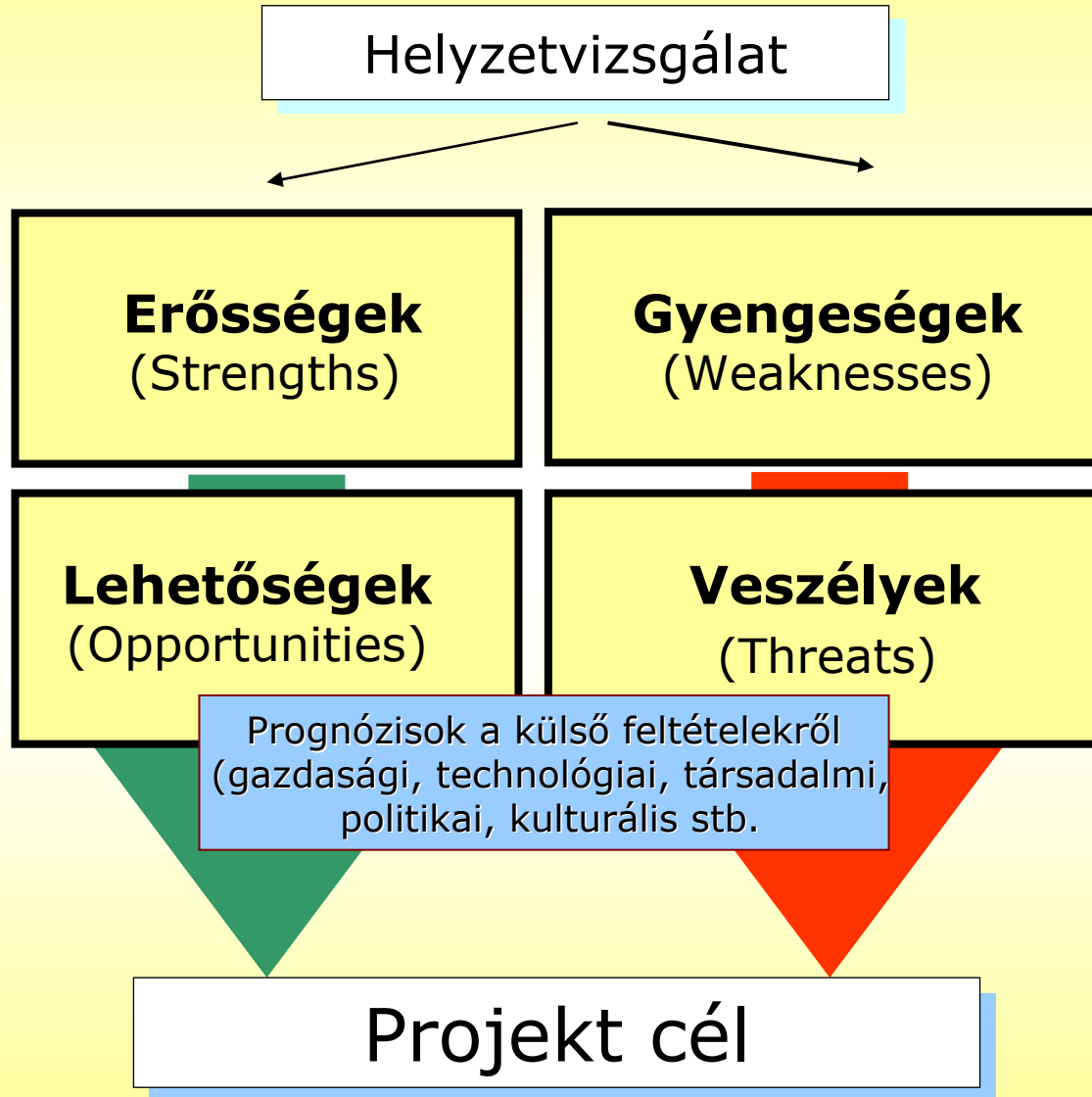
- A hosszú távú tervezési dokumentumok (régió, kistérség, település)
- A működési jellemzők:
 - Demográfiai adatok
 - Gazdasági mutatók
 - Munkaerő-piaci helyzet
 - Képzési struktúra, stb.

SWOT analízis

A SWOT 4 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



Az erősségekre építve, a lehetőségeket kihasználva, a veszélyekre figyelve, elkerülve, a gyengeségek megszüntetésére törekszünk.

SWOT

ERŐSSÉGEK

GYENGESÉGEK

LEHETŐSÉGEK

VESZÉLYEK

Elemzési fázis

Probléma elemzése

- a problémák megfogalmazása,
- ok-okozati összefüggések meghatározása,
- problémafa készítése

Célkitűzés elemzése

- célkitűzések meghatározása a beazonosított problémák alapján;
- eszköz-eredmény összefüggések meghatározása;
- célkitűzés-csoportok azonosítása és a projektstratégia meghatározása

Probléma elemzése

A problémák megfogalmazása – azonosítás

- SWOT analízis, vagy
- Ötletroham alapján

Ok-okozati összefüggések meghatározása

- Probléma-hierarchia
- Kiinduló probléma?
- „Ok-okozat” algoritmus
- Kapcsolatok felrajzolása

Végeredmény: problémafa készítése

Problémafa-minta

Okozat

Elvándorlás, előregedés, elnéptelenedés

Szülők más településekre íratják gyerekeiket

Korszerűtlen és elavult iskolaépület

Korszerűtlen oktatási feltételek

OK

Kis tanterem

Elavult közmű és szigetelés

Hiányos és elavult oktatási eszközök

Képzettségi hiányosságok

Cél elemzése

„Transzformált” problémafa = CÉLFA

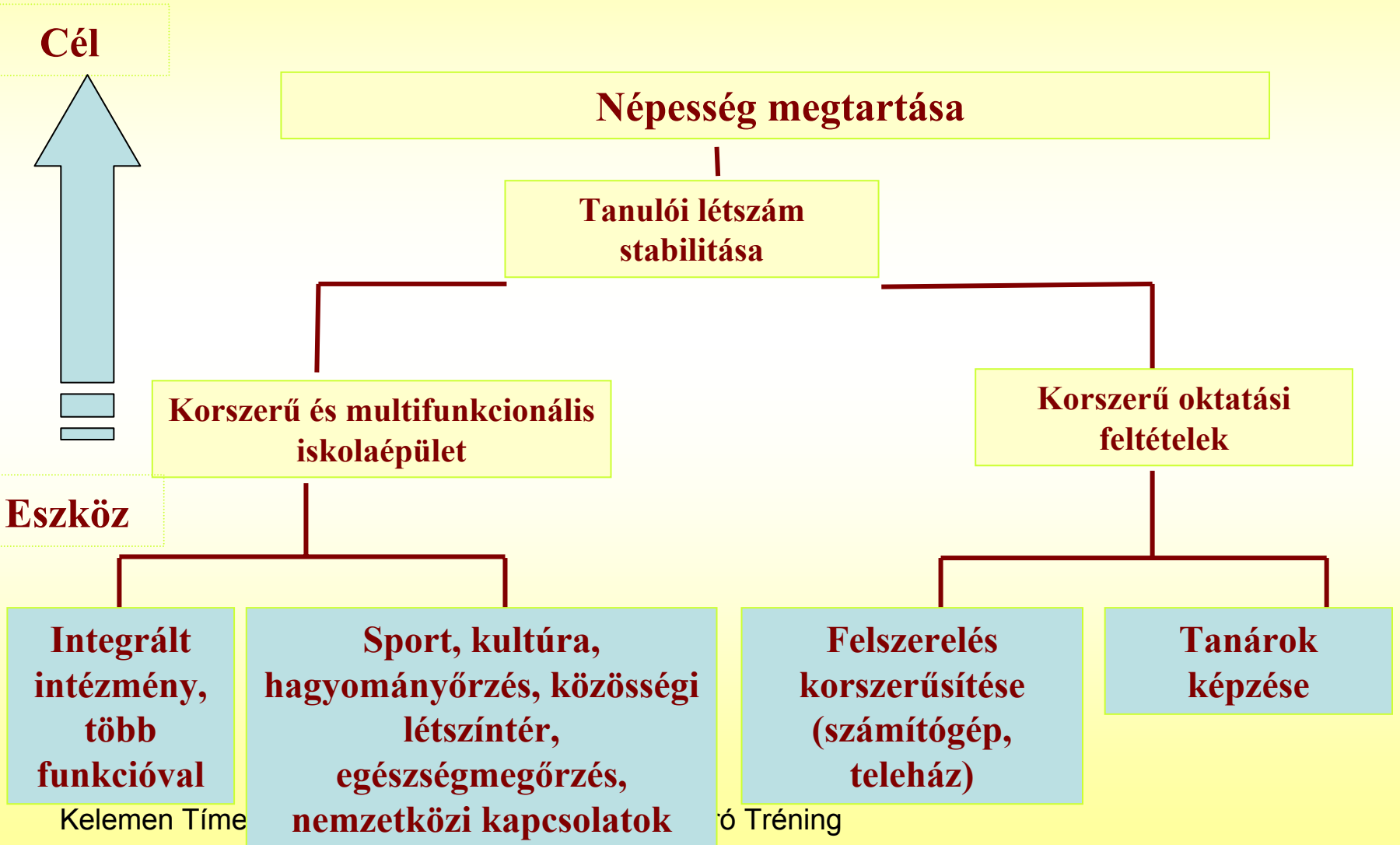
- Ok-okozatból – eszköz-cél lesz

A logika igazolása

A fa átalakítása a logikai keretmátrixba

- Szintek számának csökkentése
- Kapcsolódó célok csoportosítása
- Erőforrás-elemzés

Célfá-minta



Stratégia elemzés



Feladat:

- a rendelkezésre álló idő és források függvényében a kívánt eredmények eléréséhez vezető utak és/vagy célcsoportok kiválasztása
- a projekt általános stratégiájának meghatározása

A projekt céljai a célfa segítségével választhatók ki (belső/kívülről)

- A kívülről maradó célok a projektre ható külső tényezők

Lépések:

- Világos szempontrendszer a stratégia választásához
- A különféle szóba jöhető stratégiák azonosítása,
- majd a projekt stratégia kiválasztása

A projekt átfogó és stratégiai céljai, prioritásai és projektjei

Átfogó fejlesztési cél:

a szervezet komplex, a társadalmi, gazdasági, infrastrukturális fejlesztések együttesével megcélzott fejlődési iránya

Stratégiai célok:

a szervezet jövője szempontjából legfontosabb, távlatos fejlesztési irányok

Prioritások:

a stratégiai célokhoz illeszkedő, fontossági sorrendet is tükröző, konkrét fejlesztési célok

Intézkedések:

a prioritások megvalósítása érdekében végrehajtandó, komplex, operatív tevékenységek, melyek tartalmazzák a megvalósítás feltételrendszerét is

Fejlesztési projekt:

egy konkrét cél érdekében, egységes menedzsment irányítása alatt, előre meghatározott időkereten és költségvetésen belül megvalósuló összefüggő tevékenység

Tervezési fázis: a Logikai Keretmátrix

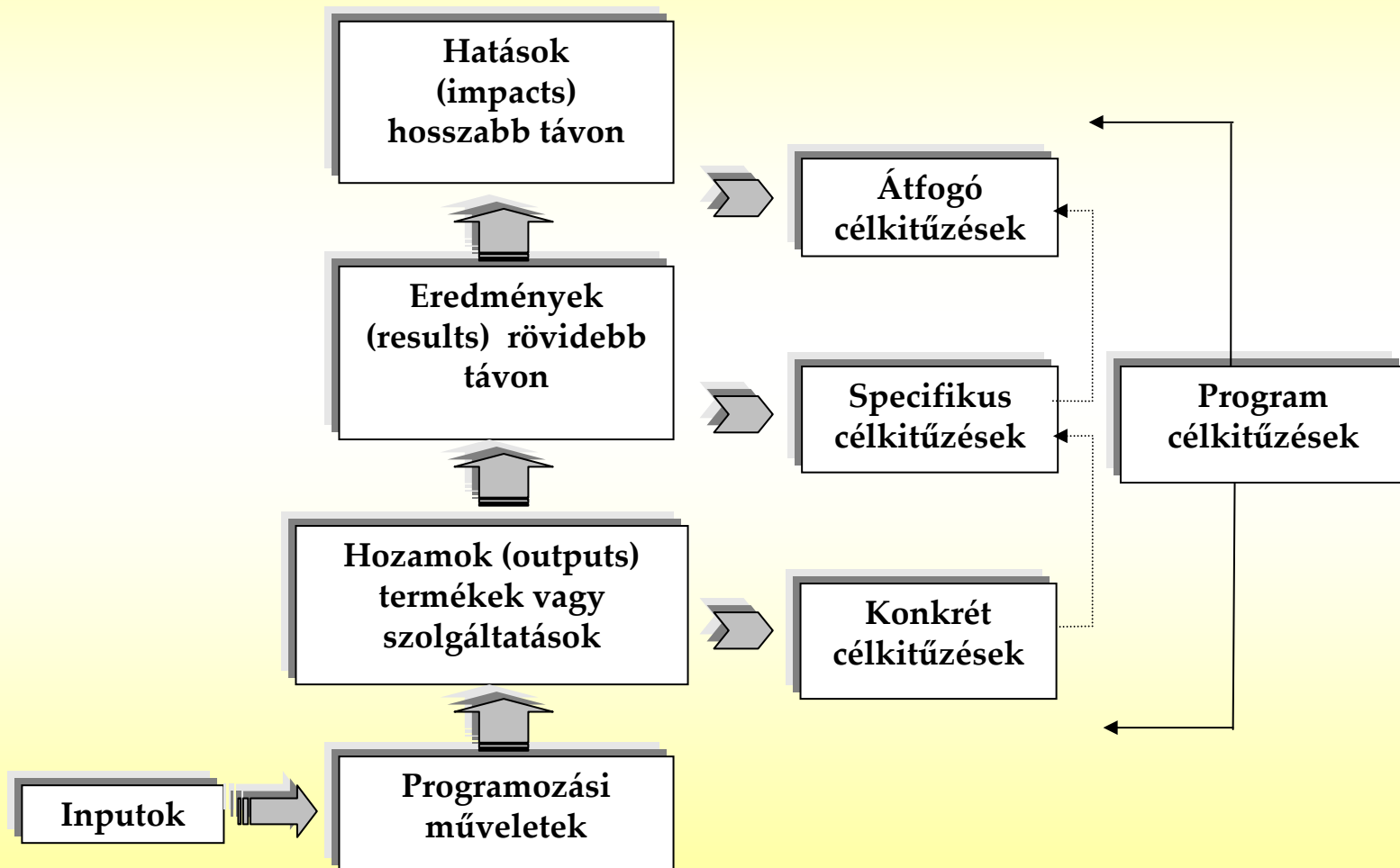
A módszer előzménye a problémafa-célfa elemzés!

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 keretmátrix (logframe matrix) felépítése



A beavatkozási logika



Logikai Keretmátrix

A logikai keretmódszer
(LOGical FRAMEwork)
segít....

- ...tisztázni a projekt célját és létjogosultságát;
- ...világosan meghatározni a projekt elemeit;
- ...az előkészítés korai szakaszában elemezni a projekt környezetét;
-meghatározni, hogyan mérhető a projekt előrehaladása, a célok elérése.

A logikai keretmátrix tartalma

- **Összevontan tartalmazza:**
- a projekt céljait,
- a hozzárendelt mutatókat,
- a megvalósítás kockázatát,
- a szükséges erőforrásokat és
- a lehetséges eredményeket.

- **azaz a teljes program egy oldalban.**

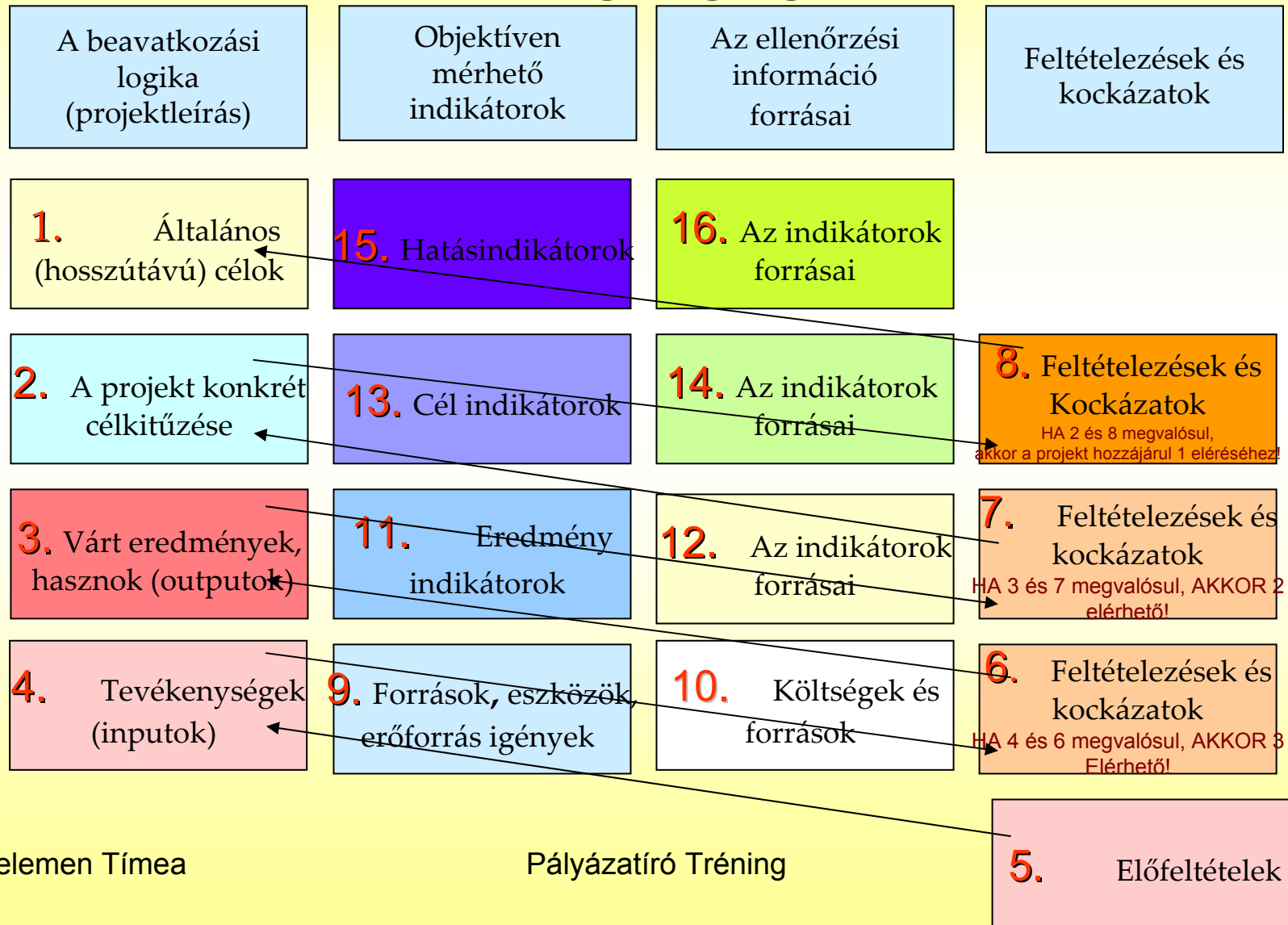
Az LKM sémája

A beavatkozási logika (projektleírás)	Objektíven mérhető indikátorok	Az ellenőrzési információ forrásai	Feltételezések és kockázatok
Általános (hosszútávú) célok	Hatásindikátorok	Az indikátorok forrásai	
A projekt konkrét célkitűzése	Cél indikátorok	Az indikátorok forrásai	Feltételezések és kockázatok
Várt eredmények, hasznok (outputok)	Eredmény indikátorok	Az indikátorok forrásai	Feltételezések és kockázatok
Tevékenységek (inputok)	Források, eszközök, erőforrás igények	Költségek és források	Feltételezések és kockázatok

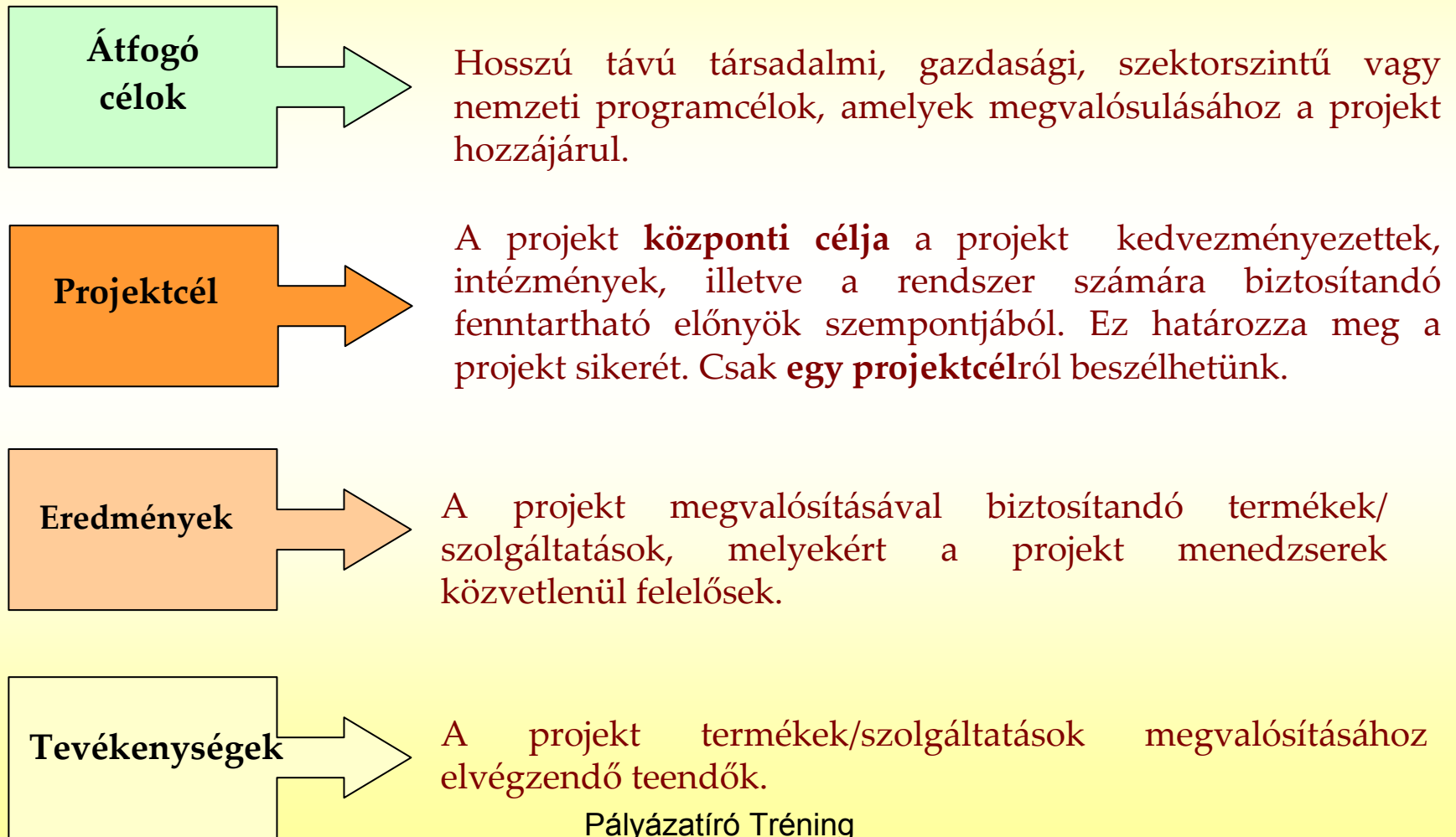
**Minek kell teljesülnie
mielőtt a cselekvés
elkezdődne?**

A beavatkozás területei	Az elért eredmények mutatói	A mutatók forrásai	Feltételezések és kockázatok
<p>ÁLTALÁNOS CÉLOK</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hosszabb távú hatások, több is szerepelhet egy logikai keretben. • Eléréséhez a projekt hozzájárul. Egy projekt önmagában nem valósít meg egy átfogó célt. Más projektek céljaikkal ugyancsak hozzájárulnak az általános cél eléréséhez. 	<p>HATÁS INDIKÁTOROK</p> <p>Hosszú távú következmények hatásait számszerűen mérő mutatók. E következmények túlmutatnak a direkt hatásokon és a közvetlen kedvezményezettekén kívül mások helyzetét is befolyásol(hat)ják.</p>	<p>Ezek lehetnek különböző szervezetek, intézmények által szolgáltatott adatok, vagy projekthez kötődő elsődleges információgyűjtés (felmérések, kérdőívek készítése, stb.).</p>	
<p>PROJEKT CÉLJA</p> <p>Leírja, miért készült a projekt és hogy mi lesz a közvetlen hatása. A projekt fő/célkitűzéséből fakad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Egy logikai keret egy projektcélt tartalmazzon! Ha több cél szerepel, valószínűleg nincs pontosan elkülönítve a cél és az eredmény. • Általában egy projekt célja egy célcsoport „magatartásbeli változásának” elérése. Ezt ösztönzik és 	<p>CÉL INDIKÁTOROK</p> <p>A tevékenységek által megvalósított termékek és szolgáltatások megléte által okozott közvetlen hatásokat számszerűen mérő mutatók.</p>	<p>Ezek lehetnek különböző szervezetek, intézmények által szolgáltatott adatok, vagy projekthez kötődő elsődleges információgyűjtés (felmérések, kérdőívek készítése, stb.).</p>	<p>Azok a további feltételek, amelyeknek meg kell valósulniuk a projekt célján túl, hogy az általános célok megvalósulhassanak.</p>
<p>VÁRT EREDMÉNYEK</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kézzel fogható eredmények, amelyeket a projekt keretében állítanak elő. • Előállított termékek vagy szolgáltatások, amelyek előállításáért a kivitelezők felelősek, és amelyek létrehozása érdekében az eszközöket, erőforrásokat rendelkezésre bocsátották. 	<p>EREDMÉNY INDIKÁTOROK</p> <p>Az előállított termékek vagy szolgáltatások megvalósulásának számszerűsített mutatói. Általában fizikai vagy pénzbeli (monetáris) egységekben fejezik ki.</p>	<p>Ezek lehetnek különböző szervezetek, intézmények által szolgáltatott adatok, vagy projekthez kötődő elsődleges információgyűjtés (felmérések, kérdőívek készítése, stb.).</p>	<p>Azok a további feltételek, amelyeknek meg kell valósulniuk a projekt várt eredményein túl, hogy a projekt célja megvalósulhasson.</p>
<p>TEVÉKENYSÉGEK</p> <p>Ezek azok a projekt keretében elvégzendő tevékenységek, amelyek megvalósítása szükséges a várt eredmények megvalósulásához.</p>	<p>ERŐFORRÁSOK, ESZKÖZÖK</p> <p>Ezek azok a források, amelyeket a projekt felhasznál a megvalósítás folyamán. Tipikusan: emberi erőforrás, felszerelés, eszközök, anyagok, idő</p>	<p>Ezek lehetnek különböző szervezetek, intézmények által szolgáltatott adatok, vagy projekthez kötődő elsődleges információgyűjtés (felmérések, kérdőívek készítése, stb.).</p>	<p>Azok a külső tényezők, amelyek a tervezett tevékenységekkel együtt hozzájárulnak a várt eredmény eléréséhez.</p> <p>Pl. társfinanszírozás, forráskombináció, kapcsolódó, egymással összefüggésben álló tevékenységek, stb.</p>
			<p>A projekt elindításához szükséges előfeltételek. Ha ezek fennállnak, a projekt megvalósítása elkezdhető.</p>

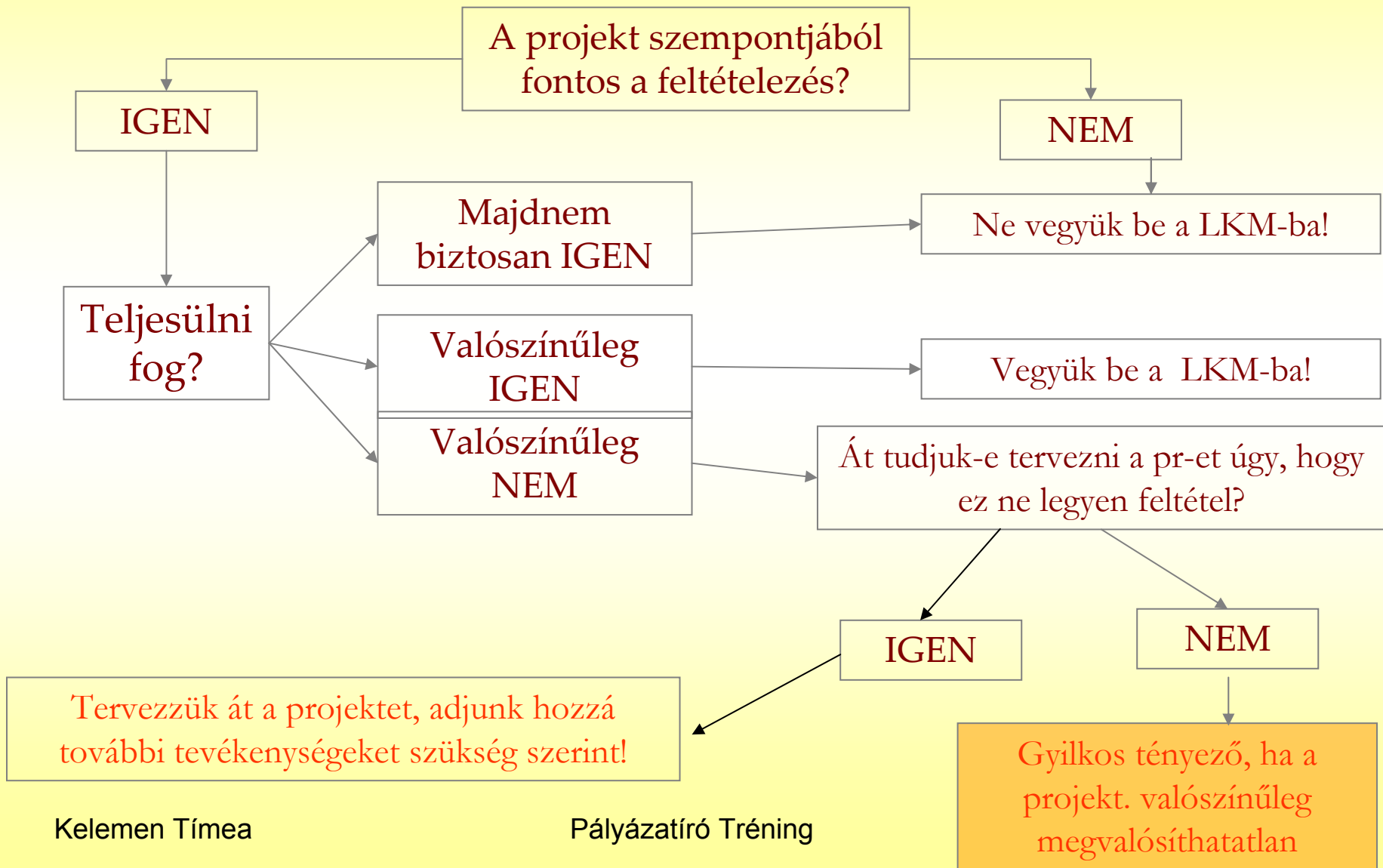
Az LKM elkészítésének menete



Célok csoportosítása a beavatkozási logika szintjein



Logikai keret mátrix – a feltételezések logikája



Indikátorok és forrásaik

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

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

Forrásai: hivatalos statisztikák, önálló adatgyűjtés

SMART kritériumok

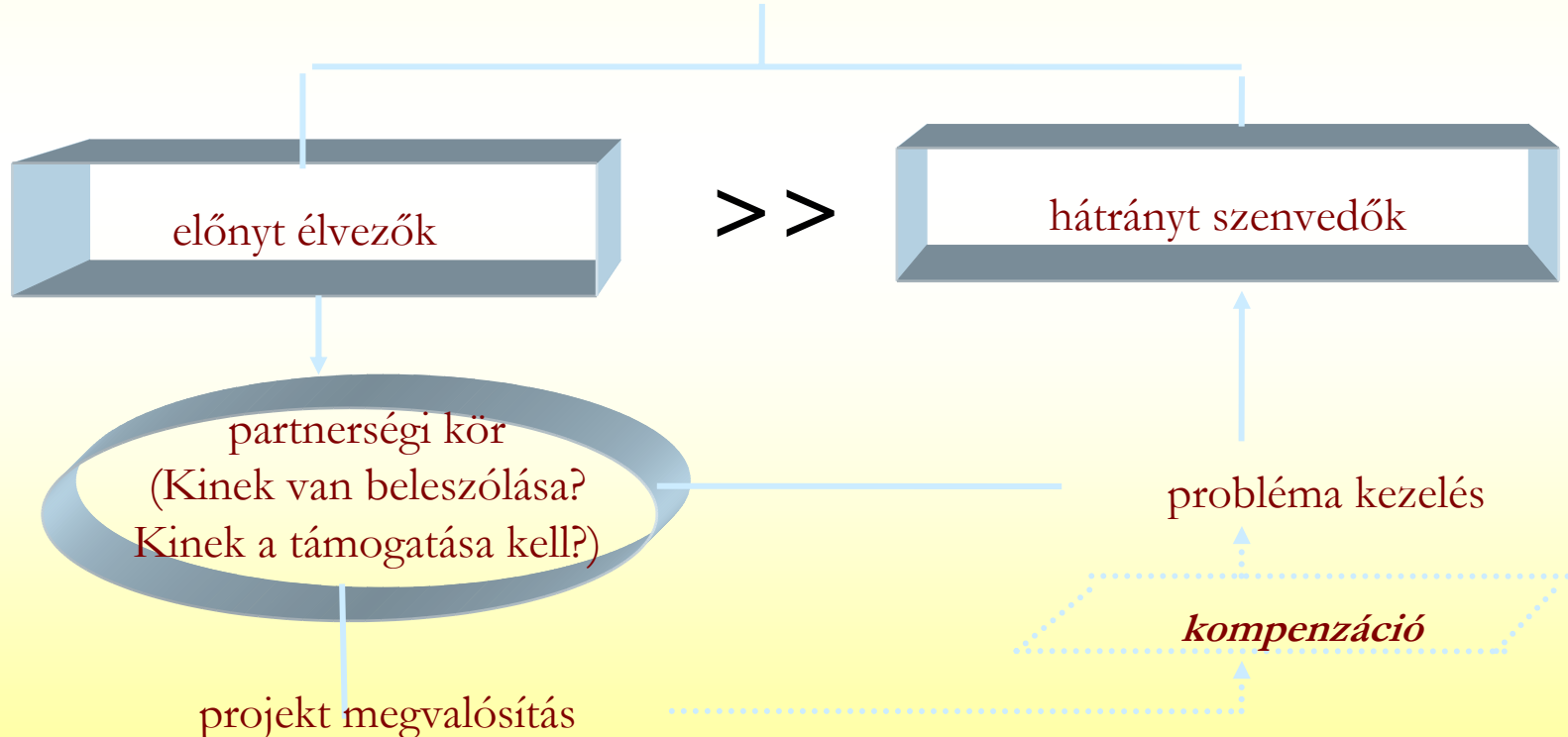
- SPECIFIC: specifikusak, a dolgokra jellemzőek
- MEASURABLE: mérhetőek (számszerűsítés)
- ACHIEVEABLE: elérhetőek, rendelkezésre állnak
- REALISTIC: relevánsak, reálisak
- TIMED: időhöz kötött, tervezett

QQTTP kritériumok

- QUANTITY: mennyiségi változás
- QUALITY: minőségi változás
- TIME: időben változó
- TARGET GROUP: fejlesztések célcsoportja
- PLACE: térbeli, földrajzi elhelyezkedés

Stakeholder analízis

A projekt által érintettek azonosítása és elemzése
(Kinek a véleménye fontos? Kik hoznak döntéseket?)



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.



Az érintettek

Fajtái:

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

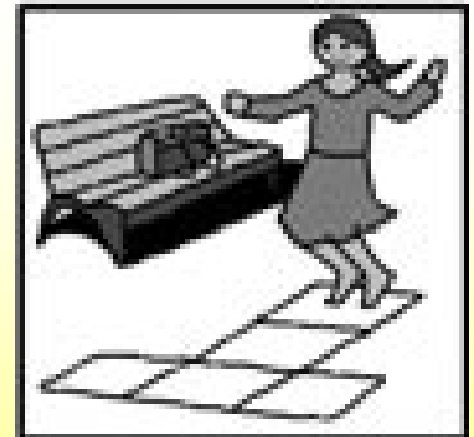
Jellemzői:

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



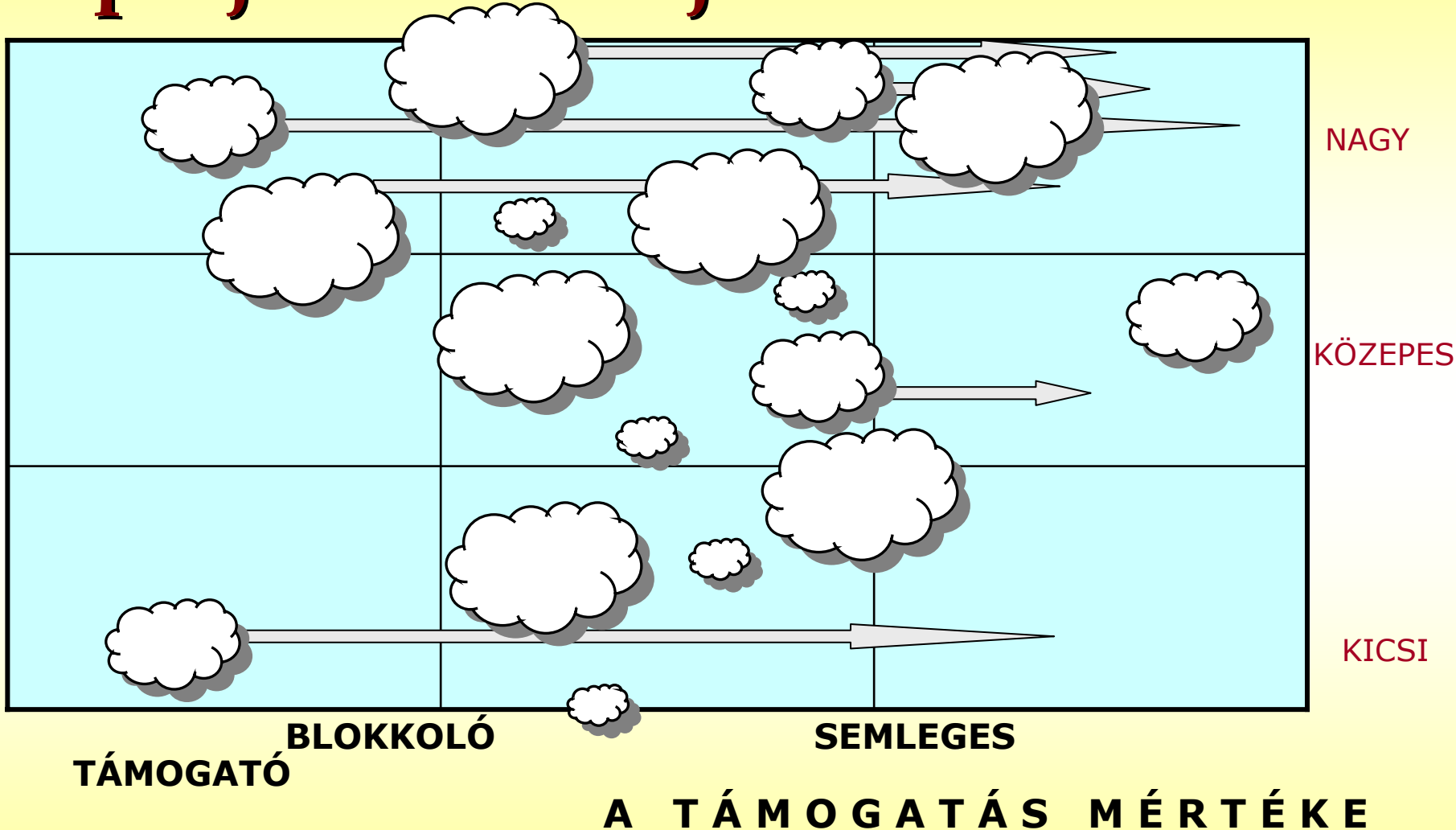
A Stakeholder elemzés lépései

- 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

EGZISZTENCIÁLIS ÉRINTETTSÉG



BEFOLYÁS

A VÁLTOZÁSRA – NAGY:

kelemen tinea



KÖZEPES:

izatiro tinea



KICSI:





Partnerség

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

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

Gantt-diagram



A projektek lebonyolítása több párhuzamos tevékenység végrehajtásával történik. Ezek tervezésre kerültek a pályázatokban, és fő elemeit a cselekvési és ütemterv tartalmazza. Annak érdekében, hogy a tevékenységek ütemezési szempontból átláthatóak legyenek, szükség van egy megfelelő vizuális ábrázolási rendszer alkalmazására. A GANTT diagram megfelel ennek a célnak, mert rendelkezik az alábbi tulajdonságokkal:

- a tevékenységek, illetve feladatcsoportok, feladatok részletesen kifejthetők,
- az egyes tevékenységek közötti összefüggések kijelölhetők,
- a párhuzamosan megvalósuló tevékenységek közvetlenül leolvashatók,
- az időbeni ütemezés tetszőleges részletezettséggel kifejthető.

A Gantt-diagram felépítése

Feladatcsoportok	Feladatok	Felelős/közműködő			Határidő	Projekt időszak		
		Gipsz Jakab	Gipsz Mária	Kis Pista		1. Hét	2. Hét	3. Hét
SZOLGÁLTATÁSI SZAKASZ								
ALTERNATÍV VÁLLALKOZÓI CENTRUM								
<i>Komplex Tanácsadói Szolgálat</i>	tanácsadók elfoglaltságának összehangolása	k	f	k	2007.05.31			
	<i>alapszintű tanácsadás a vállalkozást indítani szándékozóknak</i>							
	egyéni és kiscsoportos tanácsadás megszervezése - időpontok meghatározása	k	f	k	2008.02.28	x	x	x
	vállalkozásfejlesztési tanácsadás	k	f	k	2008.02.28	x	x	x
	vállalkozásindítással összefüggő jogi tanácsadás	k	f	k	2008.02.28	x	x	x
	munkaügyi és szervezetfejlesztési tanácsadás	k	f	k	2008.02.28	x	x	x
	pénzügyi tanácsadás	k	f	k	2008.02.28	x	x	x
	emberi erőforrás-fejlesztési tanácsadás	k	f	k	2008.02.28	x	x	x

Indikátorok - info

- Általában útmutatóval támogatott 😊
- Méri a pályázat eredményességét;
- Dokumentációval alátámasztott
- Az előírt mutatószámok min. 75 %-nak teljesülnie kell, egyébként a támogatási összeget vissza kell fizetni...

Indikátorok és forrásaik

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

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

Forrásai: hivatalos statisztikák, önálló adatgyűjtés

SMART kritériumok

- **SPECIFIC:** specifikusak, a dolgokra jellemzőek
- **MEASURABLE:** mérhetőek (számszerűsítés)
- **ACHIEVEABLE:** elérhetőek, rendelkezésre állnak
- **REALISTIC:** relevánsak, reálisak
- **TIMED:** időhöz kötött, tervezett

QQTTP kritériumok

- **QUANTITY:** mennyiségi változás
- **QUALITY:** minőségi változás
- **TIME:** időben változó
- **TARGET GROUP:** fejlesztések célcsoportja
- **PLACE:** térbeli, földrajzi elhelyezkedés

A megfelelő projekt kiválasztása

- Jogosultsági kritériumok vizsgálata
- Támogatható tevékenységek számbavétele
- Támogatás mértéke, önrész szükségessége
- Elszámolható és nem elszámolható költségek
- A kiíró szervezet szándékainak megismerése



- A projektünk összhangja a meghirdetett célokkal és feltételekkel – teljesíthetőség!
- Az adatlap végi „nyilatkozatok” ellenőrzése
- Célszerű egy ellenőrző listát készíteni a mellékletekről és a teendőkről

A pályázati dokumentáció elemei

- Projektadatlap
- Költségvetés (táblázat)
- A költségvetés szöveges indoklása
- Logikai keretmátrix
- Cselekvési és ütemterv
- Szükségletfeltárás
- Konzorciumi megállapodás





A pályázati dokumentáció mellékletei

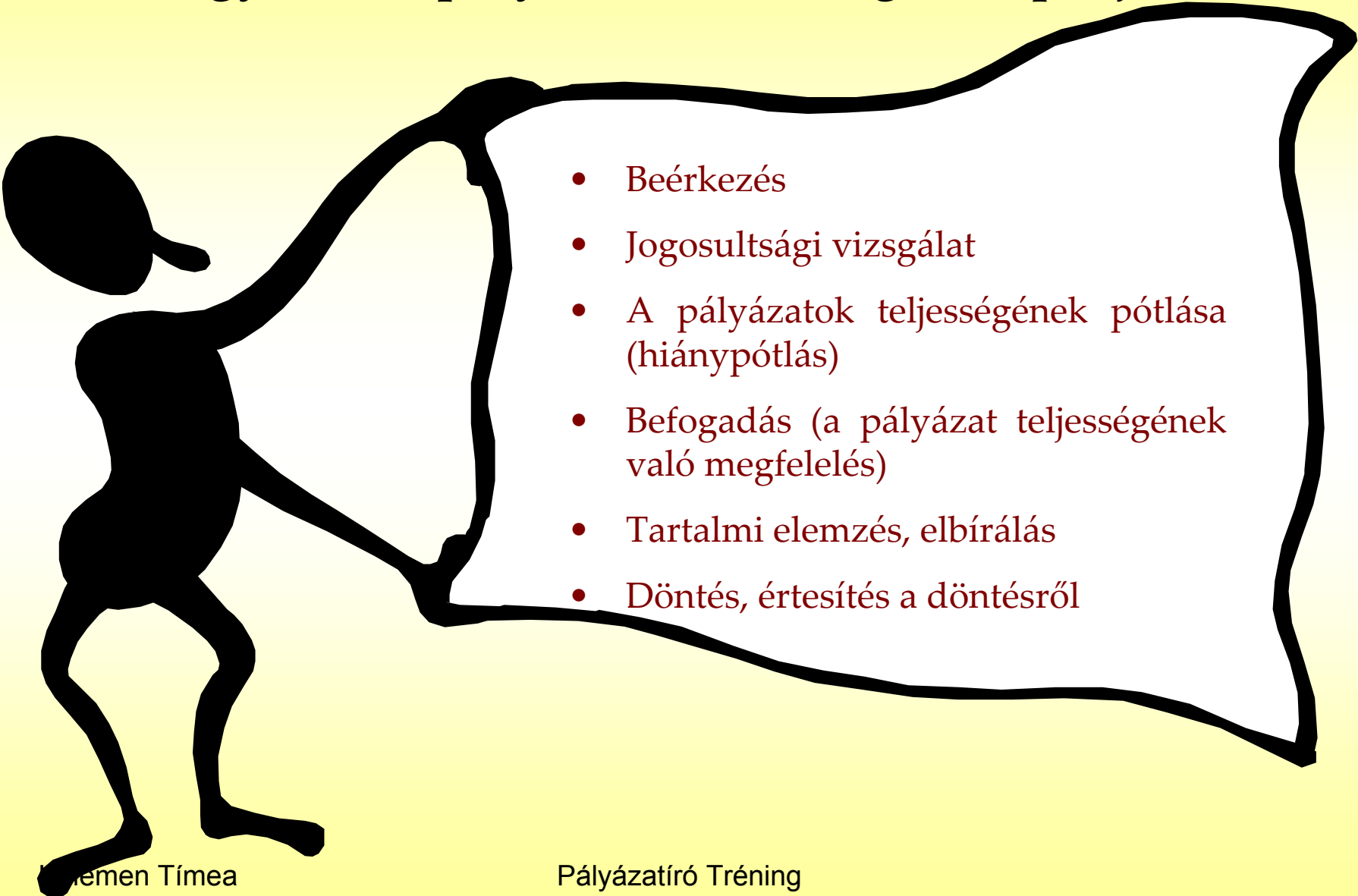
Kötelező mellékletek lehetnek

- a szervezet jogi formáját igazoló dokumentum, cégkivonat stb.
- alapszabály vagy alapító okirat,
- a projekt megvalósítását igazoló szándéknyilatkozat,
- önrész meglétét igazoló banki nyilatkozat,
- igazolás a köztartozások befizetéséről,
- Szakértők, megvalósítók önéletrajza,
- partnerek együttműködési szándéknyilatkozata

Ajánlott mellékletek lehetnek:

- statisztikai adatok a célrégióról, a célcsoportról, a szolgáltatásba vontak köréről, stb.
- a szervezet gazdálkodására vonatkozó adatok (pl. mérleg, korábbi elnyert támogatások)
- a pályázót támogató ajánlások,
- a projekt megvalósítását demonstráló folyamatábrák,
- térképek, tervrajzok
- a projekt megvalósítása során alkalmazott módszertani leírások

Hogy lesz a pályázatból támogatott projekt?

- 
- Beérkezés
 - Jogosultsági vizsgálat
 - A pályázatok teljességének pótlása (hiánypótlás)
 - Befogadás (a pályázat teljességének való megfelelés)
 - Tartalmi elemzés, elbírálás
 - Döntés, értesítés a döntésről

Köszönöm a figyelmet!



Kelemen Tímea