

Sárospataki Néptőiskolai Egyesület



**F**orrás szerzés és  
felhasználás a gyakorlatban

**S**egédanyag  
civil szervezetek számára

---

## **Forrásszerzés és felhasználás a gyakorlatban Segédanyag civil szervezetek számára**

*Készült „Az EU-s források hozzáféréseinek javítása civil szervezetek számára Sárospatakon és térségében” című program segédanyagaként  
(NCA-NK-08-D-P-0004)*



*Sárospataki Népfőiskolai Egyesület  
2009.*

---

Forrásszerzés és felhasználás a gyakorlatban  
Segédanyag civil szervezetek számára



Készült „Az EU-s források hozzáféréseinek javítása civil szervezetek számára Sárospatakon és térségében” című program segédanyagaként  
(NCA-NK-08-D-P-0004)

Írták: Bordás István és Csatlósne Komáromi Katalin

Szerkesztő: Bordás István

Felelős kiadó: Dobay Béla

Készült a Sárospataki Nyomdában, 200 példányban

Vezető: Derda László



A kiadást Támogatta a Nemzeti Civil Alapprogram

---

## Tartalom

<u>I. Az ötlettől a pályázatig.....</u>	<u>4</u>
<u>1. A projekt átalakítása pályázattá.....</u>	<u>4</u>
<u>2. Projekttervezés.....</u>	<u>7</u>
<u>II. A támogatás megszerzésnek gyakorlata.....</u>	<u>36</u>
<u>1. A tárgyalás alapszabályai.....</u>	<u>36</u>
<u>2. Tárgyalás kis- és egyéni vállalkozóval.....</u>	<u>37</u>
<u>3. Szponzorok.....</u>	<u>37</u>
<u>III. A rendezvények szervezésének módszertana.....</u>	<u>40</u>
<u>1. A rendezvény fogalma.....</u>	<u>40</u>
<u>2. A rendezvények csoportosítása.....</u>	<u>40</u>
<u>3. Rendezvények komplex feltételei.....</u>	<u>45</u>
<u>4. A rendezvény szervezés szakaszai.....</u>	<u>46</u>

---

## I. AZ ÖTLETTŐL A PÁLYÁZATIG

### 1. A projekt átalakítása pályázattá

Projekt és pályázat két külön fogalom, mégis sokaknál gyakran keveredik a használatuk, ezért is fontos a projekt, pályázat, pályázati projekt fogalmát és tartalmát több szempontból is pontosítani.

Mi a projekt?

A „projekt” kifejezés mindennapjaink gyakran használt szakszavává vált, illetve számos szövegszerkesztésben használatos munkaszervezési (pl. projekt-szervezet, projektköltségvetés, projektmenedzser) kifejezéssé vált.

A projekt egy olyan, komplex tevékenységek egymásra épülésével megtervezett, időkereteiben (kezdő és befejező időpont) meghatározható cselekvéssorozat, amely meghatározott konkrét eredmény elérésére irányul, illetve erőforrás-szükséglete (költségigénye, szakember-igénye) meghatározott. Ennek alapján rövid definícióval leírva: **meghatározott időkereten belül, adott összegről eredményt elérni.**

#### Mi a különbség projekt és pályázat között?

A projekt és a pályázat nemcsak két különböző tevékenységsorozat, hanem egymást feltételező fogalmak: a projekttervezés meg kell, hogy előzze a pályázati írást, sőt, épp az alapos projekttervezés lehet a sikeres pályázat egyik kulcsa.

A projekttel szemben a pályázat egy dokumentum, funkcióját tekintve egy kérelem, amit abból a célból készítünk, hogy a projektünkhöz pénzügyi támogatást kapjunk. Megnehezíti a fogalom meghatározását, hogy a magyar nyelvben a benyújtott dokumentáció mellett rövidítve pályázatnak szokás nevezni a pályázati felhívást is. A pályázatot a pályázati útmutatóban szereplő információknak megfelelően kell pályázati űrlapon, az előírt melléletek (pl. műszaki tervek, igazolások) csatolásával benyújtani. A pályázati űrlap célja az, hogy a projektünkről átfogó, lényegre törő és egyértelmű információt adjunk. A pályázat tehát nem más, mint a projekt tervének – minden pályázó számára egységesen előírt keretben történő – leírása.

---

A pályázat megírása soha nem előzheti meg a projektterv megszületését, azonban néha előfordul, hogy egymással párhuzamosan történik a kettő. A projekttervezés és a pályázatírás elkülönítése talán éppen a humánerőforrás-fejlesztés területén a legfontosabb, tekintettel arra, hogy itt a megvalósítás a menedzsment oldalról meglehetősen komplex feladatot jelent.

### **Mitől lesz pályázati egy projekt?**

A „hagyományos” projektdefiniációhoz képest a pályázati projektek meghatározása a három projektlem (idő, költség, eredmény) további pontosítását igényli:

- a) „idő” projektlem esetén: a pályáztató szervezetek a pályázati felhívásokban rögzítik, hogy a pályázati projektnek minimum és maximum mekkora időkerettel lehet számolni (vagyis az adott eredményt mennyi idő alatt kell elérni). Ez az EU-s projektek esetében általában 12-24 hónap lehet;
- b) „költség” projektlem esetén: a pályáztató szervezetek nemcsak azt határozzák meg, hogy mekkora lehet az adott eredmény eléréséhez igénybe vehető minimális és maximális támogatási összeg, hanem számos olyan tevékenységet is elvárnak a pályázótól (pl. közbeszerzés, disszeminációs tevékenység, könyvvizsgálat), amelyet pályázati projekt nélkül nem valósítana meg (vagyis nem is merülne fel annak költségvonzata);
- c) „eredmény” projektlem esetén: a pályáztató szervezetek az eredmény jellemzőit illetően akár általános (pl. egy építési tevékenység eredménye a környezetet lehető legkevésbé terhelő üzemeltetést tegyen lehetővé) akár konkrét (pl. teljes körű fizikai akadálymentesítés) tartalmi elvárásokat fogalmazzak meg.

### **Milyen ciklusokból áll egy projekt?**

Valamennyi projekt megvalósítása (így a pályázati projektek is) a következő főbb szakaszokon megy keresztül, amelyeket összefoglalva projektciklusnak nevezhetünk:

- a) A projekt azonosítása: ennek keretében történik meg a fejlesztési terv megfogalmazása és tágabb kereteinek meghatározása, valós igényeik és problémáik alapján;
- b) A projekt kidolgozása: itt történik meg a projektötlet konkrét pályázati programmá történő kidolgozása. Ennek során figyelembe

---

vesszük a pályázati felhívás és útmutató, illetve a kitöltési segédletek rendelkezéseit, bizonyos esetekben korlátait. A kidolgozás során határozzuk meg számszerűsíthető fejlesztési célkitűzéseinket és projektünk célcsoportjait, mutassuk be projektünk indokoltságát, az elvégzendő tevékenységek idő- és költségkeretét, a megvalósítás partnerségi és közreműködői feltételeit, elemezzük és értékeljük a projektünk célkitűzéseit veszélyeztető kockázatokat;

- c) A projekt megvalósítása: a támogatásban részesített pályázati program célkitűzéseinek elérése (ne feledjük: adott idő- és költségkereten belül) a végrehajtás folyamatos nyomon követése mellett, melynek szabályozott kereteit a támogatási szerződés (és annak módosításai) rögzítik;
- d) A projekt zárása: ennek keretében történik meg a projekt formai (pénzügyi és szakmai dokumentáció összeállítása) és tartalmi lezárása (a célkitűzések és valós eredmények összevetése).

### **Mik a projekt előkészítés főbb szempontjai?**

A pályázati programok előkészítése és kidolgozása során a következő szempontok figyelembe vételével kell eljárunk:

- Projektünk valós (többnyire helyi) igényeken alapuljon (pl. ne akarjunk olyan térségben oktatási intézményt bővíteni, ahol csökken a beiskolázási létszám);
- Projektünk célkitűzései illeszkedjenek a támogató által megfogalmazott intézkedés-szintű célkitűzéseiseihez (pl. nők foglalkoztatásának javítására kiírt pályázatra olyan képzési, foglalkoztatási projekteket dolgozzunk ki, amelyekre várhatóan nagyobb arányban jelentkezők a női nem képviselői, és amelyek figyelembe veszik a nők társadalmi helyzetét);
- Projektünk segítse elő a projekttel szemben megfogalmazott fenntartható fejlődési és esélyegyenlőségi szempontok (együtt az ún. horizontális szempontok) érvényesülését;
- Törekednünk kell –a legnagyobb társadalmi hatás elérése érdekében – a lehető legszélesebb és valódi partnerség kialakítására (partnerség elve): például képzési projektek esetében, a célcsoport minél hatékonyabb elérése érdekében célszerű az őket képviselő érdekvédelmi szervezetek partnerként történő bevonása;

- 
- Biztosítanunk kell a projekt eredményeinek bemutatását mind a szűkebb, mind a tágabb szakmai nyilvánosság felé (ún. disszeminációs feladatok ellátása) Például egy sikeres szociális képzés minta lehet más régiókban is;
  - Kidolgozott anyagunk feleljen meg a pályázati felhívás és útmutató által megfogalmazott alaki és tartalmi követelményeknek.

## **2. Projekttervezés**

### **Projekttervezési technikák, módszerek**

A pályázatokhoz általában nem kötelező az egyes tervezési módszerek használata, azonban a kidolgozott projekthez és a magas színvonalú pályázat elkészítéséhez ajánlatos néhány ismert tervezési, módszertani technika alkalmazása.

- SWOT-analízis, amely alkalmas a fejlesztés szűkebb környezetének és elemi feltételeinek-adottságának a leírására. A SWOT elemzést követően elkészült problémafa és célfa segítségével meghatározhatjuk a konkrét problémát (várhatóan) kedvezően érintő projekt-beavatkozást.
- Érintett-elemzés (stakeholderanalízis), amely alkalmas annak vizsgálatára és bemutatására, hogyan törekszünk projektünkön keresztül a lehető legszélesebb célcsoporti kört a lehető legkedvezőbb hatásban részesíteni.
- Partnerség-elemzés (ún. partnerségi mátrix kidolgozása), amelynek segítségével projektünk számára partnereinken keresztül a lehető legnagyobb külső szakértői és támogatói kört tudjuk felsorakoztatni.
- Logikai keretmátrix-módszer (logical framework – logframe), amely alkalmas a projekt célrendszere és azok illeszkedésének bemutatására, a kapcsolódó külső feltételek számbavételére illetve a számszerűsíthető projektcélok meghatározására.

A fenti projekttervezési technikák nemcsak a projektötlet kereteinek megalapozott kialakítására biztosítanak lehetőséget, hanem ezek alapján a pályázati űrlap vonatkozó részei is könnyűszerrel kitölthetők. A módszerek eredményei a következő pályázati részek során használhatók fel:

<b>Módszer megnevezése</b>	<b>Pályázati űrlap vonatkozó részei</b>
SWOT-analízis	Projekt célja, projekt indokoltsága, szinergikus projektek vizsgálata
Érintett-elemzés	A projekt célcsoportjai és kiválasztásuk indoklása
Partnerség-elemzés	A projekt megvalósításába bevonandó külső partnerek és bevonásuk indoklása, a projektet támogató egyéb partnerek
Logikai keretmátrix	A projekt rövid távú és hosszú távú célkitűzései (a projekt célrendszere). A projekt keretében elvégzendő tevékenységek. A projekt megvalósítása során esetleg felmerülő kockázatok bemutatása, a projekt indikátorai és azok forrásai

### **SWOT-analízis**

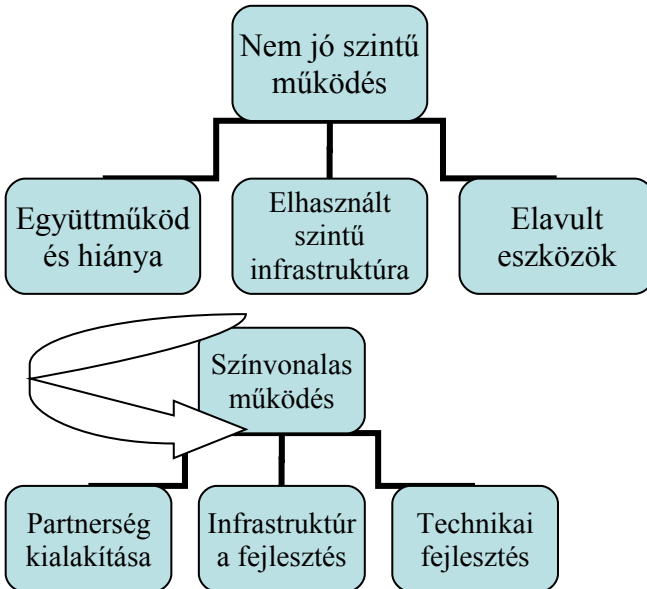
Segítségével egy adott pillanatra vetítve meghatározhatjuk a fejlesztés környezetét, leírhatjuk azt a közeget, amelyben a fejlesztés kedvező hatásait maximalizálni kell. A SWOT analízis bemutatja a vizsgált szervezet belső és külső környezetét, csoportosítva azokat kedvező és kedvezőtlen elemekre. A környezeti jellemzők fenti négy kategóriába sorolása alkalmassá tesz minket (és a projekt környezetével foglalkozókat), hogy fejlesztési elképzeléseink tartalmi kereteit (az ún. beavatkozási területet) a lehető leghatékonyabban és hozzánk leginkább illeszkedően alakíthassuk ki.

Erősségek (Strengths)	Gyengeségek (Weaknesses)
Lehetőségek (Opportunities)	Veszélyek (Threats)

A SWOT-analízis statikus megállapításai okainak, eredőinek feltárására szolgál az ún. problémafa elemzés, amely segítséget nyújt a probléma megszüntetéséhez vagy mutatóinak javításához szükséges célkitűzések meghatározásához.

---

Tekintettel arra, hogy a problémafa a fennálló helyzet (egy adott gyengeség) okait, negatív eredőit mutatja be, a probléma megszüntetésére irányuló beavatkozások céljainak



Leírásához ún. célfa elkészítése szükséges. A célfa a problémafa tükörképe, minden egyes okhoz tartozó negatív állításhoz az annak orvoslásához szükséges beavatkozási célt kell meghatározni. Ennek megfelelően az ok-okozati viszonyt az eszköz-cél viszony váltja fel.

- érintett elemzés: a projekt célcsoportjai és érintettjei meghatározása számba veszi azokat a legfontosabb személyeket, csoportokat és szervezeteket, akikre nézve projektünk (a beavatkozás) hatással lesz. A pályázatok főszabály szerint a célcsoportok meghatározását kéri előírt rendben, az érintett-elemzés azonban segítséget nyújt a megalapozottabb projektkidolgozásra, annak szélesebb látóköre miatt. Célcsoportnak azokat a személyeket (esetleg szervezeteket) tekintjük, amelyeket a projekt megvalósulása eredményeképpen pozitív hatás ér a projekt céljainak szintjén. Egy oktatási projekt esetében közvetlen célcsoportnak tekinthetők mindazok, akik a képzésben részt vesznek, de közvetetten hatással van azokra is,

---

akik ennek a képzésnek, képzettségnek az eredményeiből részesülnek, pl. pedagógusok továbbképzésére épülő projektek esetében az általuk oktatott diákok. Foglalkoztatási projekt esetén érintettek lehetnek azon térségben élő társadalmi csoportok, ahol a foglalkoztatási program megvalósul, hiszen ezáltal javul az adott régióban élők képzettségi színvonala.

- partnerségi mátrix: a projektek partnerségi elvárása azt fogalmazza meg, hogy a projektek során mindazok legyenek bevonva a fejlesztés kereteinek meghatározásába és a végrehajtás munkafolyamataiba, akikre a fejlesztés – közvetlenül vagy közvetetten, kedvezően vagy kedvezőtlenül – hatással van. A partnerségi mátrix biztosítja, hogy a hatékony partnerség már az előkészítő-tervező fázisban tartalommal bír, a fejlesztés céljainak és tevékenységeinek meghatározása során építünk az érdekeltek véleményére, elképzeléseire.

### **Logikai keretmátrix**

A SWOT-analízis mellett a pályázati programok tervezéséhez célszerűen használt tervezési és prezentációs eszköz az ún. logikai keretmátrix, amely a pályázatok benyújtása esetén nem kötelezően csatolandó melléklet, azonban használata ennek ellenére is ajánlatos. Pályázatkészítéskor minden esetben először a logikai keretmátrix elkészítésével célszerűen kezdjük el a munkánkat. Az elkészült keretmátrix olyan „sorvezető” nyújt, tömören összefoglalva a projekt teljes felépítését, amelynek birtokában lényegesen egyszerűbb dolgunk van a pályázati adatlapok kitöltésekor.

A logikai keretmátrix egy négy oszlopot és négy sort tartalmazó mátrix. A mátrix ún. vertikális logikája a projekt tevékenységeket, az ok-okozati összefüggéseket és a külső feltételezéseket (bizonytalansági tényezőket) mu-

---

tatja be. A mátrix ún. horizontális logikája a projekt hatásainak méréséhez kapcsolódik, bemutatva a szükséges eszközöket is:

- alkalmat biztosít a projektgazdák számára a projekt célrendszerének, külső és belső feltételeinek számbavételére;
- lehetőséget biztosít a konkrét fejlesztési elképzelés céljai illeszkedésének vizsgálatára a pályázati intézkedés által megfogalmazott célkitűzésekhez;
- egy oldalban összefoglalja a projekt eredményeinek és várható hatásainak számszerűsíthető mutatószámait (ún. indikátorait).

Különösen olyan projektek esetében lényeges a logikai keretmátrix<sup>1</sup>, melyek esetében az átfogó célok, a hatások, a várt eredmények, illetve a megvalósítani tervezett tevékenységek kapcsolata nem annyira egyértelmű, mint például egy infrastrukturális beruházás esetében. Jellemzően ilyenek a munkaerő-piacot érintő projektek, melyek esetében az elért eredmények önmagukban nem feltétlenül garantálják a várt hatások érvényesülését. Például, ha egy képzési-foglalkoztatási projekt esetében eredményként elérjük a célcsoport kulcs-kompetenciáinak (pl. informatikai ismeretek, nyelvismeret, kommunikációs készségek) mérhető fejlődését, tehát javítjuk munkaerő-piaci versenyképességüket, korántsem biztos, hogy a projekt hatása a tartós munkanélküliség csökkenése lesz helyi szinten. Ezekben az esetekben a várt hatások eléréséhez további tevékenységeket kell beiktatni projektünkbe (pl.: nyomon követés, tanácsadás, stb.).

<b>Leírás</b>	<b>Eredmények, mutatók</b>	<b>Ellenőrzés forrásai</b>	<b>Feltételezések</b>
1. Általános célok	15. Hatás indikátorok	16.	

<sup>1</sup> *Javaslatok a Logikai keretmátrix elkészítéséhez:*

- *a Logikai keretmátrix értékét annak tömörsége és áttekinthetősége adja, ezért törekedjünk az egyoldalas keretmátrix elkészítésére;*
- *figyeljünk arra, hogy a keretmátrix celláinak kitöltési és logikai sorrendje eltérő (ld. táblázat);*
- *pályázati projekt Logikai keretmátrixa során nem hagyhatjuk figyelmen kívül a pályázati felhívás és útmutató beavatkozási logikáját (vagyis projektünk átfogó célja nem lehet ellentétes a támogató által megfogalmazott általános célkitűzésekkel)>*
- *fontos, hogy a keretmátrix és a pályázati űrlap tartalmi összhangban legyenek egymással.*

2. A projekt célja	13. Cél indikátor	14.	8.
3. Várt eredmények	11. Eredmény indikátor	12.	7.
4Tevékenységek	9. Eszközök	10. Források	6.
			5. Előfeltételek

A kitöltött logikai keretmátrixot a nyíllal jelölt irányból és sorrendben lehet értelmezni, a kitöltési sorrendjét a növekvő sorszámok mutatják be.

### **Mi a különbség a projekt átfogó célkitűzése és konkrét célja között?**

A projekt céljainak pontos azonosítása nemcsak a logikai keretmátrix kitöltésében nyújt segítséget, hanem a pályázati űrlap kitöltését is nagyban segíti.

Projektünk átfogó célkitűzése<sup>2</sup> (mint azt fentebb említettük) olyan kedvező hatás elérése lehet, amellyel hozzájárulhatunk a támogató által elérni kívánt kedvező változásokhoz. Néhány példa a humánerőforrás-fejlesztés területéről:

<sup>2</sup> Projekt átfogó célkitűzése:

- *képzési projekt (a pályázat célja az oktatásban használatos tananyagok korszerűsítésén keresztül a munka világa és a képzés harmóniájának megteremtése): projektünk átfogó célkitűzése az intézmény a korszerű tananyagok kidolgozásán keresztül alkalmassá válik, hogy az oktatási korszerűsítési folyamat sikeréhez hozzájáruljon;*
- *foglalkoztatási projekt (pályázat célja a nők foglalkoztatásának javítása komplex foglalkoztatási és képzési programok révén): a projekt hozzájárulhat a nemek közti esélykülönbségek csökkentéséhez a megvalósítandó program révén;*
- *szociális, egészségügyi projekt (infrastruktúra-fejlesztés): (pályázat célja a térségi ellátás javítása infrastrukturális fejlesztés révén): projekt megvalósulása hozzájárul a térségben lévő munkaerő versenyképességének javításához.*

Projektünk konkrét célja<sup>3</sup> a projekt eredményeképpen megvalósuló fejlesztés kedvező hatásainak elérése (vagyis az elvárt kedvező hatás, amely miatt a projekt megvalósításába belefogtunk).

### **Mit tekinthetünk egy projekt eredményének?**

Projektünk eredménye a projekt időtartama alatt létrejövő, objektíven mérhető „termék”, amelynek segítségével szeretnénk projektszintű célkitűzéseinket (a kedvező hatást) elérni. A fenti példák eredményei a következők:

Hogyan rendszerezzük a projekt keretében tervezett tevékenységeket?

A projekt keretében elvégzett tevékenységek azok a lépések, amelyeket el kell végeznünk annak érdekében, hogy a projekt lezárultával az eredmények igazolható módon előálljanak. Fontos figyelmeztetés, hogy az áttekinthetőség érdekében az elvégzendő tevékenységek fontosabb, csoportosított részeit jelöljük csak meg a keretmátrix vonatkozó cellájában.

A projekt elvégzendő feladatai között ún. fő-, al- és résztevékenységeket különböztetünk meg. A feladatok számbavételének áttekinthető formája az ún. GANTT-diagram, amely alkalmas az elvégzendő feladatok egyenkénti rögzítésére és az egyes részfeladatok kezdő és befejező időpontjának egymáshoz való igazítására is.

<b>Tevékenység / idő</b>	<b>1. hó</b>	<b>2. hó</b>	<b>3. hó</b>	<b>4. hó</b>	<b>5. hó</b>	<b>6. hó</b>	<b>7. hó</b>	<b>8. hó</b>	<b>9. hó</b>
Előkészítés									
1. tevékenység									
2. tevékenység									
3. tevékenység									
4. tevékenység									
.....									
Lebonyolítás									

<sup>3</sup> Projekt konkrét (közvetlen) célja:

- képzési projekt: az intézmény a tananyagfejlesztésen keresztül alkalmassá válik arra, hogy hallgatói részére a korszerű tananyagok használatával a munkaerőpiac elvárásaihoz illeszkedő képzési programokat szervezhessen (vagyis az egyedi projekt önmagában, mikroszinten teljesítette a vele szemben támasztott elvárásokat!);
- foglalkoztatási projekt: a projekt olyan szolgáltatásokat valósíthat meg, amelyek elősegítik a nők álláshoz jutását;
- szociális, egészségügyi projekt: (infrastruktúra-fejlesztés): az ellátás javítása révén csökkenni a térségben élők egészségügyi, szociális problémái.

1. tevékenység									
2. tevékenység									
3. tevékenység									
4. tevékenység									
.....									
Lezárás									
1. tevékenység									
2. tevékenység									
3. tevékenység									

### **Mik lehetnek a projekt megvalósulásának előfeltételei, külső feltételei?**

Előfeltételeknek tekintjük azokat a feltételezéseket, amelyek teljesülése ahhoz szükséges, hogy a projekt tevékenységei megkezdődhessenek. Ilyenek lehetnek főként a pályázó szervezet működéséhez kapcsolódó előfeltételek (pl. jogi státusz megfelelése, köztartozás-mentesség, kötelező partnerség biztosítottasága, döntéshozó testületek szabályszerű határozatának megléte, építési szakhatóságok engedélyei), de ide tartozik értelemszerűen a pályázat nyertessége is. Amennyiben az előfeltételezések teljes körűen teljesülnek, megkezdődhetnek a tevékenységek.

A tevékenységek szakszerű ellátása mellett azonban számolnunk kell olyan külső feltételezésekkel is, amelyek szükségesek ahhoz, hogy a projekt végén elérjük eredményünket. Ezen külső feltételezések nem teljesülése nyilvánvalóan a projekt megvalósulását veszélyeztetik (kockáztatják). Ilyenek lehetnek pl. sikertelen közbeszerzési eljárás (építési tevékenységnél), speciális szakértő bevonásának elmaradása (tananyag-fejlesztési program), szakemberhiány (vállalkozásfejlesztési program) de akár a várhatótónál rosszabb időjárás is (ami miatt csúszik a kivitelezés). Amennyiben ezen kockázatokat projektünk megvalósítása során megfelelően tudtuk kezelni, a projekt a futamidő végén eléri eredményét (pl. rendelkezésre állnak a tananyagok vagy elkészült a korszerűsített épület.)

### **Hogyan határozhatjuk meg az egyes résztevékenységek elvégzéséhez szükséges időigényt?**

A projekt előkészítésének legfontosabb feladata a projekt megvalósítási menetének részletes felvázolása. A megvalósítási ütemterv egy olyan tevékenységek és események sorából álló kapcsolatrendszerrel jelent, amelyben egyértelművé válik a feladatok időbeli és funkcionális egymásutánisága.

---

Az egyes tevékenységekhez célszerű azonnal hozzárendelni a megvalósítáért felelős személyeket, mert ezáltal biztosítható a felelősségi körök egyértelmű elkülönülése a projekt megvalósítása során.

A megvalósítási ütemterv kialakításakor az egyes tevékenységek megvalósítására tervezett határidőket érdemes ésszerű „ráhagyásokkal” tervezni, mert csúszás számos előre nem tervezhető ok miatt bármikor előfordulhat. Ennek ellenére – amennyire a körülmények engedik – ragaszkodni kell az eredetileg tervezett időrendhez.

Az egyes tevékenységek időigényének meghatározásához feltétlenül ismerjük meg ahhoz a támogatási konstrukcióhoz kapcsolódó normatív szabályokat, melynek forrásaiból támogatáshoz kívánunk jutni! E szabályok nagyban befolyásolják az egyes tevékenységek időigényét. Például, a vonatkozó szabályok szerint a projekthez kapcsolódó tevékenységet végző szolgáltató kiválasztásához várhatóan kell-e közbeszerzési eljárást lebonyolítani? Ha igen, milyen eljárásban kell kiválasztani a szolgáltatót? A szabályok szerint várhatóan mennyi időt vesz igénybe a közbeszerzési eljárás lebonyolítása?

Közoktatási pályázatok és más egyéb képzési projektek esetén különösen fontos a megfelelő ütemezés, hiszen egy iskolában az év 12 hónapjából sokszor csak egy-két hónap az, amikor építkezés folytatható. Ugyanez a helyzet bármilyen építési beruházásnál is: ha egyes előkészítő tevékenységek (pl. engedélyeztetés, közbeszerzés) csúszik néhány hetet, hónapot, könnyen előfordulhat, hogy ez egy éves csúszáshoz vezet, ami már komoly veszélyt jelent a projekt megvalósítására.

Az ütemezésben megjelölt mutatókat folyamat- vagy előrehaladási mutatóknak vagy mérföldköveknek nevezzük. Segítségükkel kísérhető nyomon és irányítható a végrehajtás menete.

### **Ellenőrzési lista az ütemterv készítéséhez:**

1. Feladatlista (a főbb feladatokat kezelhető részfeladatokra osztva)
2. Tisztázni kell a végrehajtandó feladatok és tevékenységek szakaszait, kapcsolatát és függőségi viszonyait.
3. Becsüljük meg minden feladat és tevékenység kezdő időpontját, elvégzésének időtartamát.
4. Határozzuk meg a mérföldköveket, melyek segítségével ellenőrizhető a végrehajtás folyamata;
5. Határozzuk meg a feladatok elvégzéséhez szükséges tapasztalatokat és készségeket.

---

Osszuk fel a projektmenedzsment tagjai, valamint a partnerek között a feladatokat.

### 3. Pénzügyi tervezés

#### **Milyen részekből áll egy-egy pályázat költségvetése?**

A projektterv, illetve a pályázat összeállításának szintjén feladatunk a megvalósítási ütemtervben felsorolt tevékenységekhez megfelelő költségek rendelkezése. A költségvetésben csak olyan költség szerepelhet, amelyhez tevékenység is tartozik. Alapvető szempont a projekt költségvetésének bírálatakor, hogy az összhangban van-e a megvalósítási ütemtervben felsorolt tevékenységekkel.

A pályázatokban a költségvetés részletezése több különböző táblázatból áll:

- **Összesített költségvetés**, amely a projekt során felmerülő összes költséget tartalmazza, tevékenységenként költségnemekre lebontva. Ez a táblázat az összes konzorciumi partnernél felmerülő költségeket tartalmazza összevonva.
- **Partnerekre lebontott költségvetés**, amely formáját tekintve megegyezik az összesített költségvetésével, azonban csak az egyes partnereknél külön-külön felmerülő költségeket tartalmazza.
- **Költségütemezés**, amely (általában) negyedéves bontásban jeleníti meg az egyes költségcsoportokat, azonban nem részletezi azokat.
- **Forrásrészletező**, amely áll egy összesítő táblából a teljes projektre vonatkozóan, illetve azonos tartalmú, a pályázóra és az összes konzorciumi partnerre lebontott táblákból. A forrásrészletező célja, hogy összesítve, majd partnerekre lebontva bemutassa, hogy mely költség milyen forrásból kerül kifizetésre (EU támogatás, önerő, egyéb forrás, stb.)
- **Költségvetés szöveges indoklása**: a költségvetési táblában minden egyes költségsor rövid, tömör indoklása, szöveges kifejtése. Ez nem más, mint a pénzügyi tervünk „átvilágítása”, azaz minden egyes tervezett költséget indokolni kell. A költségeket mennyiségi egység, mennyiség, egységár, valamint összesen költség bontásban kell szerepeltetni. Mivel a költségvetési táb-

---

lázat nem bontható több sorra szét, ezért összetettebb költségek (pl. szakmai szolgáltatások, tájékoztatás) esetében tételesen ki kell fejteni, hogy miképp állnak össze a szóban forgó költség-soron szereplő számok. Pl. tájékoztatási célból készült x db y méretű, színes, z oldalszámú prospektus, amelynek egységára w Ft. Emellett elhelyezésre kerül x alkalommal hirdetés y újságban, amelynek egységára Ft.

---

## Melyek az elszámolásra vonatkozó alapvető szabályok a támogatás felhasználása során?<sup>4</sup>

- A kiadások megfelelnek az elfogadott pályázatban szereplő tevékenységeknek és költségvetésnek;
- Elengedhetetlen a projekt megvalósulásához;
- Tényleges felmerülésük számlákkal bizonyítható;
- A kiadások Magyarországon merültek fel;
- A kiadások a piaci áraknak megfelelőek.

## Hogyan biztosítsuk a tervezés során a szükséges pénzügyi forrásokat?

Az egyes résztevékenységekhez rendeljük hozzá a teljesítéshez szükséges pénzügyi forrásokat.

- Reális költségvetés tervezése az adott tevékenységekre vonatkozó árajánlatok bekérésével biztosítható, amelyek a pályázat mellékleteként csatolhatók;
- Árajánlatok kérése során vegyük figyelembe a pályázat beadásától a tényleges munkavégzésig terjedő időszak várható árnövelő (vagy esetleg árcsökkenő) hatásait;
- Amennyiben a tervezett projekt költségvetése meghaladja a pályázati felhívásban rögzített maximális összeget, át kell tekintenünk a projekt tervezett tevékenységeit, és igyekeznünk kell a tevékenységek csökkentésével (is) megfelelni a felhívás pénzügyi elvárásainak;
- Önrész biztosítását elváró pályázati programoknál lehetőségünk nyílik a kötelező minimum-önrésznél magasabb mértékű önrész vállalására is (amely többletpontot eredményezhet a bírálat során). Az önerő tervezésekor szem előtt kell tartani, hogy az önerővel kötelező a projekt végrehajtása során elszámolni.

## Miért fontos, hogy rendelkezünk pénzáramlási tervvel?

A projekt összköltségvetése – figyelembe véve a pályázati felhívás támogatási intenzitását – azonban csak arról fog információt szolgáltatni számunk-

---

<sup>4</sup> *Elszámolható költségek: Az egyes pályázati kiírások pénzügyi feltételei eltérőek lehetnek, így az elszámolható költségekre vonatkozóan is nagyon figyelmesen át kell tanulmányoznia pályázati kiírást, valamint a pályázati útmutatót. A tevékenységeket és a hozzájuk tartozó költségeket ez alapján kell meghatározni.*

---

ra, hogy a projekt zárásakor az összkiadásokon belül mekkora hányadot jelent a támogatási összeg és mi mekkora mértékű önrészt biztosítottunk. Vagyis arra a fontos kérdésre nem ad választ, hogy a projekt megvalósítása során a folyamatos és gördülékeny feladatvégzéshez a projektgazdának milyen ütemezésben mekkora összeget és mennyi időre kell biztosítania.

Ez utóbbi összeg nem feltétlenül egyezik az önrész mértékével, hiszen előfordulhat, hogy 100 %-os támogatás mellett is a pályázónak a megvalósítás során forrásokat kell biztosítani. Különösen igaz ez abban az esetben, ha figyelembe vesszük, hogy a jelenleg hatályos pénzügyi szabályrendszer szerint a pályázó a támogatási összeg utolsó 20 %-át csak a projekt lezárását követően kaphatja meg, úgyhogy a 20 %-nyi összeget saját forrásból meg kell előlegeznie. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a stabil pénzügyi lebonyolításhoz nemcsak a projekt végén szükséges rendelkezni a támogatás 20 %-ával, hanem célszerű folyamatosan biztosítani ilyen mértékű tartalékot az esetleges likviditási problémák elhárítására.

A projektek biztonságos pénzügyi lebonyolításának egyik kulcsa egy megalapozott pénzáramlási (idegen szóval: cash flow) terv lehet. Ez azt mutatja meg számunkra, hogy a projekt keretében teljesített kifizetések a projekt mely hónapjában (negyedévben, évben) lesznek esedékesek, segítve ezzel a projektgazdák munkáját a folyamatos finanszírozás feltételeinek biztosításában. A pályázatokhoz a költségvetési terv mellé a támogatás ütemezését kell megadnunk, ami azonban nem azonos a pénzügyi tervvel.

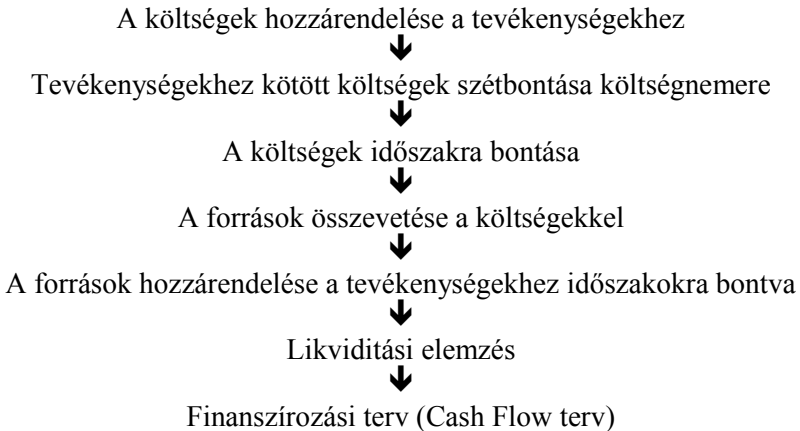
### **Milyen lépésekből áll egy beruházással egybekötött képzési-foglalkoztatási típusú projekt pénzügyi tervezése?**

A következő példában egy konkrét projektterv alapján vizsgáljuk a projekt megvalósításához szükséges pénzügyi folyamatokat: a projektben hátrányos helyzetű, képzettség nélküli személyek szereznek szakképzettséget, mellyel egyidőben felújítanak régi, oktatásra alkalmas helyiségeket. A projektben fő tevékenységként

- képzési,
- foglalkoztatási,
- beruházási komponensek futnak egymás mellett.

---

## A pénzügyi tervezés folyamata



Mindegyik elemhez forrásokat (támogatást, bevételeket, önrészt stb.) kell biztosítanunk a projekt végrehajtásának megfelelő időszakában, amelyhez költségeket (bér, járulékok, szolgáltatások, stb.) rendelünk. A forrásoknak a projekt végső elszámolásáig folyamatosan biztosítanunk kell a feladatok megvalósításához szükséges fedezetet, mert e nélkül likviditási zavar keletkezik. A folyamatos fedezet biztosításához figyelembe kell venni a pályázatkezelő projektfinanszírozási szabályait is (előleg, PEJ időszakok, záró elszámolás).

Mindezek után a következő tervezési lépéseket célszerű megtenni projektünk esetében:

1. Költségek hozzárendelése a tevékenységekhez: meg kell tervezni, becsülni az egyes tevékenységek várható költségét. A megfelelő információk (pl. árajánlatok, árak) beszerzése után a legpontosabb költségbecslést mennyiségi egység és egységárak kiszámításával végezhetjük el: a projekt során be kell szerezni a bútorozás részeként  $x$  db széket, 1 db szék ára  $y$  költség, így erre a költségre összesen a két ( $x$  és  $y$ ) érték szorzata írható be.

A tevékenységek, amelyekhez rendelhetők a költségek:

1.1. beruházás:

1.1.1. felújítási tervdokumentáció,

1.1.2. építőanyag,

1.1.3. építőipari eszközök, gépek,

- 
- 1.1.4. bútorok, berendezési tárgyak,
  - 1.1.5. mesterek bére, járulékai,
  - 1.2. oktatás, képzés:
    - 1.2.1. tanárok bére, járulékai
    - 1.2.2. taneszközök,
    - 1.2.3. felszerelés,
    - 1.2.4. vizsgadíjak,
    - 1.2.5. bérleti díjak,
  - 1.3. foglalkoztatás:
    - 1.3.1. célcsoport bére, járulékai,
    - 1.3.2. munkaruhák,
    - 1.3.3. szociális juttatások,
  - 1.4. működés költségei:
    - 1.4.1. menedzsment bére, járulékai (projektvezető, projekt-személyzet) adminisztratív költségek,
    - 1.4.2. útiköltség (előadók, szakértők, menedzsment),
    - 1.4.3. számlavezetési költségek,
  - 1.5. programok, rendezvények:
    - 1.5.1 nyilvánosság fórumai,
    - 1.5.2. szakmai konferenciák,
    - 1.5.3. egyéb programok költségei,

2. A tevékenységhez rendelt költségek szétbontása költségnemenként: a költségvetés elkészítéséhez szükséges az egyes tevékenységekhez rendelt költségek szétválasztása. Itt figyelni kell arra, hogy más adózási szabályok vonatkoznak az egyes költségnemekre.

- 2.1. személyi kiadások:
  - 2.1.1. bérek (menedzsment, tanárok, célcsoport), szakértői díjak, járulékok
  - 2.1.2. egyéb bérjellegű kiadások,
- 2.2. dologi kiadások:
  - 2.2.1. útiköltség,
  - 2.2.2. bérleti díjak,
  - 2.2.3. kommunikációs költségek,
  - 2.2.4. fogyóeszközök,
- 2.3. tárgyi eszköz beszerzések:
  - 2.3.1. gép- berendezés vásárlás,
  - 2.3.2. bútorok beszerzése,
  - 2.3.3. telek-, ingatlan vásárlás,

---

## 2.4. szolgáltatások:

- 2.4.1. tervdokumentációk,
- 2.4.2. tanulmányok, kiadványok,
- 2.4.3. mentális kondicionálás,
- 2.4.4. konferencia vendéglátás.

3. A költségek hozzárendelése a feladatokhoz (Gantt-diagram) a projektidőszakra kibontva: a már tevékenységekre lebontott és azon belül költségnemenként elkülönített költségek időbeli ütemezésére is szükség van, így pontosan előre látható, hogy mely tevékenységre, milyen jellegű költségre, mely időszakban van szükség a projekt lebonyolításához.

- 3.1. havi bontások,
- 3.2. negyedéves összegzések
- 3.3. éves összegzések,
- 3.4. teljes projektidőszak összegzése.

4. A források összevetése a költségekkel: Amennyiben a pályázat nem biztosítja a projekt költségvetésének 100 %-át, ez esetben saját forrást is rendelkezésre kell bocsátani. Ugyanakkor, ha nem szükséges saját forrás, akkor is rendelkezniünk kell olyan pénzügyi tartalékokkal, amelyek nélkülözhetetlenek a projekt zökkenőmentes lebonyolításához, akár hitelfelvétel révén. Ez utóbbi esetben – a cash flow terv részeként – pontosítani kell az adósságszolgálat ütemezését is, amely a visszafizetendő törlesztések és kamatok összege.

- 4.1. EU-s és hazai támogatás,
- 4.2. külső megrendelő felé teljesített karbantartó szolgáltatás árbevétele,
- 4.3. partnerek hozzájárulása (önrész),
- 4.4. esetleges hitelfelvétel,
- 4.5. esetleges ÁFA visszaigénylés.

5. A források hozzárendelése a tevékenységekhez a projektidőszakra kibontva: a várható költségek pontos megtervezését követően meg kell jelölni ezek forrását is, tevékenységekre, költségnemekre és projektidőszakra lebontva.

## 6. Likviditás elemzés

A cash flow készítésénél folyamatosan ügyelni kell a projekt teljes időtartamára szóló likviditás biztosítására! A projekttervezés során külön meg kell vizsgálni, hogy minden egyes tervezett tevékenységhez rendelkezésre fog időben állni a megfelelő pénzügyi háttér. A stabil likviditás feltételezi, hogy elégséges pénzeszközök állnak rendelkezésre a működéshez szüksé-

---

ges költségek és az adósságterhek kifizetésére. A likviditási elemzés részét képezi a pénzügyi fenntarthatóság vizsgálata: rendelkezésre fognak-e állni a projekt tevékenységeinek folytatásához szükséges pénzforrások az (adó-mányozói) segítségnyújtás megszűnése után?

### **Projektszemélyzet, partnerség**

#### **Hogyan alakítsuk ki a projektmenedzsmentet?**

A projektek sikeres működésének feltétele, hogy a tervezés szakaszában történjen meg az egyes feladatokért felelős személyek kiválasztása, vagyis a projektcsapat felépítése. A jól megválasztott projektcsapat a projektek sikeres megvalósításának egyik biztosítója. A tapasztalatok szerint hatékonyabb a projekt végrehajtása, ha a pályázat elkészítésében részt vevők és a projektet megvalósítók között minél nagyobb az átfedés: egyfelől ez nagyobb összhangot teremt a tervezés és megvalósítás között, másfelől a projektek lebonyolításában szerzett gyakorlat sokat segíthet a következő projekt tervezése során. Ugyanez természetesen fordítva is igaz.

Az egyes pályázati felhívások és útmutatók egyértelműen meghatározzák, hogy az adott projekthez milyen összetételű projektszemélyzetet kell a pályázó konzorciumnak biztosítania. Az útmutatóban az is szerepel, hogy az egyes munkatársakat milyen formában és heti hány órában kell alkalmazni. A projektmenedzsment tagjainak szakmai önéletrajzát általában csatolni kell a pályázathoz, de a szakmai alátámasztottság érdekében hasznos a projektben részt vevő további szakemberek önéletrajzát is mellékelni.

#### **Hogyan válasszuk ki a projektszemélyzetet?**

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. Projektet vezető munkatársak esetében (projektmenedzser, pénzügyi vezető) általában szükség van felsőfokú végzettségre és projekttapasztalatokra. A projektcsapat kialakításakor törekedni kell arra, hogy a projektben felmerülő összes kérdésnek legyen szakértője:

- Képzési projektek esetében szakmai vagy oktatási vezető;
- Szociális, egészségügyi infrastrukturális projektek esetében műszaki, informatikai vezető, szakértő;

- 
- Foglalkoztatási projektek esetében a célcsoport kiválasztását végző szakember, szakértő.

A jó projektmenedzser nem egy-egy szakterület specialistája, hanem sokkal inkább egy széles látókörű, jelentős háttérapasztalatokkal és tudással rendelkező személy, aki képes a projekt egészét átlátni, a különböző szakterületekről érkező információkat összefogni. A projektmenedzsernek rendszerben kell gondolkoznia, az egyes projektfázisokat, szakterületeket egységes egészként kell kezelnie.

A feladatok felosztásánál egyértelmű felelősségi körök kijelölésére kell törekedni, mert csak abban az esetben biztosítható az emberi erőforrások optimális felhasználása, vagyis, hogy minden feladatnak csak annyi felelőse legyen, amennyi feltétlenül szükséges. (a projektmenedzsmet működtetéséről bővebben ld. Támogatott projektek megvalósítása című kiadvány Projektszemélyzet, partnerség fejezetben)

### **Gyakorlati tanácsok – hatékony partneri együttműködés kialakítása:<sup>5</sup>**

- A projekt kezdetén a lehető legtöbb részletet konkretizálják az együttműködő felek (pl. elvégzendő feladatok, határidők, találkozók, értékelési szempontok stb.);
- Ajánlott a közösen végzendő feladatokra intézményesült testületek létrehozása: Konzorciumi Irányító Testület, Monitoring Bizottság, Szakértő Testület;
- Minden partnerintézmény részéről szükséges egy olyan kapcsolattartó kijelölése, aki képben van a projekt ügyeit illetően, és képviselni tudja intézményét;
- A partnereknek tisztában kell lenniük azzal, hogy a támogató felé a vezető pályázó intézmény felel a projekt szabályszerű szakmai és pénzügyi lebonyolításáért.

### **Miért fontos a projektek esetében a partnerség?**

Az EU-s projektek – főleg a humán erőforrás fejlesztők esetében- által támogatott projektekkel szemben támasztott alapkövetelmény, hogy a projek-

---

<sup>5</sup> *A hatékony partneri együttműködés*

*A széleskörű partnerség kialakítása nem mennyiségi, hanem minőségi kérdés: nem az a cél, hogy minél több szervezetet vonjunk be, hanem minél több olyan szervezet között létesüljön partneri együttműködés, akik mindegyike hozzá tud járulni valamivel a projekt eredményeik eléréséhez.*

---

teket széles partneri kör valósítsa meg (partnerség elve). A projektek szakmai háttérének 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 kérjük visszacsatolást azokról, hiszen ezzel saját projektünk fejlesztéséhez járulunk hozzá.

A képzési projektek esetében javasolt partnerség a képző intézmény (iskola, egyetem) és a képzésben részesülő célcsoportot képviselő szervezetek között (pl. civil szervezetek, kamarák, kisebbségi önkormányzat).

Foglalkoztatási projektek esetén tipikus partneri együttműködés alakítható ki a célcsoportot képviselő szervezetek és a helyi, térségi vállalkozásokat tömörítő szakmai szervezetek között.

A partnerség kialakításánál egyes feladatok, tevékenységek ellátását bízhatjuk egy-egy alvállalkozóra, és így szakmai szolgáltatásként tüntethetjük fel a költségvetésben, de bevonhatjuk, mint partnert, és így a megvalósítók költségeinél kerülnek elszámolásra ezek a tevékenységek. Tipikusan ilyenek tekinthetők az olyan képzési vagy foglalkoztatási projektek, ahol a főpályázó a célcsoportot képviselő szervezet, vagy önkormányzat, amelyeknek nincs megfelelő képzési kapacitásuk. Minden projekt esetében egyedi leg kell eldönteni, hogy a fenti dilemmát miképp oldjuk fel.

### **Kik lehetnek partnerek?**

A támogatásban részesülő konzorciumi partnerek mellett a projekt során részt vehetnek külső támogató és egyéb partnerek is, akik hozzájárulnak a projekt sikeréhez, azonban nem tagjai a konzorciumnak, és nem is részesülnek támogatásból. A pályázati útmutató részletesen szabályozza minden esetben, hogy mely intézménytípus lehet pályázó, (konzorciumi) partner és egyéb partner, általában eltérő a szabályozásuk. Gyakori eset például foglalkoztatási projekteknél, hogy az egyéb partner valamilyen állami foglalkoztatási intézmény helyi szervezete.

### **Horizontális szempontok tervezése**

A projektek esetében elengedhetetlen az ún. horizontális szempontok érvényesítése a projektek tervezése (és végrehajtása) során. Az Unió ugyanis az általa támogatott projektek esetén alapkövetelményként határozta meg a horizontális elvek, így az esélyegyenlőség és a környezetvédelem elveinek

---

következetes érvényesítését, valamint ezeken keresztül a fenntartható fejlődés biztosítását.

Már a pályázat értékelésekor is komoly figyelmet fordítanak a bírálók e szempontok kifejtésére, legtöbb esetben külön pontszám is jár érte, de győztes pályázat esetén is be kell ezek érvényesítéséről számolni az előrehaladási jelentésekben.

A tapasztalatok alapján elmondható, hogy az oktatási/képzési, valamint a munkaerő-piaci szférát érintő projektek esetében az esélyegyenlőség biztosítása könnyen és minden probléma nélkül megvalósítható. Más a helyzet azonban a fenntartható fejlődés (környezetvédelem) vonatkozásában. Általában problémát okoz annak igazolása, hogy például egy sajátos nevelési igényű gyermekek integrált nevelését célzó projekt mennyiben lehet környezetvédelmi szempontból releváns.

A horizontális szempontok érvényesítésekor a pályázat értékelői nem „csodát” várnak a pályázótól, csupán annyit, hogy a projekt jellegéhez mérten maximálisan vegye figyelembe a fenti két elem érvényesítését. Képzési program esetében például mi akadály lehet annak, hogy az integrált nevelési programban helyet kapjanak a környezettudatos nevelést elősegítő pedagógiai elemek?

Sok pályázó úgy gondolja, mire „ideérnek” a projekttervezésben, már a nehezén túl vannak. Sok pontot lehet veszíteni az esélyegyenlőségi, környezetvédelmi szempontokat bizonyító tényanyag helytelen feltárásán. Sokszor lényegtelennek tartott elemek jelentik a helyes érveket (guruló rámpa kialakítása, alacsonyra szerelt mosdók, küszöbök kiiktatása, újrafelhasznált papírok alkalmazása, elektronikus adathordozók arányának növelése, környezetbarát technológia alkalmazása stb.). Ugyanakkor különösen fontos, hogy a horizontális célok leírásánál ne alkalmazzuk „a papír sok mindent elbír” elvet, azaz csak olyan vállalatokat tegyünk, amelyeket később meg is tudunk valósítani, s amelyekről majd a projekt előrehaladása során precízen be is kell számolnunk.

### **A projekt, pályázat egyéb mutatói, hatásai**

A kidolgozott projektnek nemcsak jól felépített célrendszerrel, beazonosított célcsoportokkal, ezekhez kapcsolódó tevékenységekkel kell rendelkeznie, hanem más egyéb hatásokat, mutatókat is rögzítenünk kell, amiket majd a pályázatban is ki kell fejteni.

- 
- Indikátorok tervezése: a pályázat elkészítése során a projekt révén elérendő célokat és hatásokat számszerűsíteniük kell. Ezek a számszerűsített mutatók az indikátorok, amelyek pontos képet adnak a projekt különböző dimenzióiban az eredeti állapotról és a megcélzott eredményekről. Ezáltal a megvalósítás során összevethetőek a megcélzott és az elért eredmények.

Oktatási, képzési, illetőleg a munkaerő-piacot érintő projektek esetében a gyakorlati tapasztalatok szerint az indikátorok meghatározása a leginkább bizonytalan tényező, hiszen itt a külső tényezők sokkal jelentősebb szereppel bírnak, mint a költségek alakulása, vagy az időtényező esetében. Pályázatunk nem attól kerül kiválasztásra az értékeléskor, projektünk nem attól válik támogatottá, ha például vállaljuk, hogy célcsoportunk a képzési program végén 98 %-ban OKJ-s képesítést fog szerezni. Ez sokkal inkább kétségeket kelt a pályázat értékelőjében; vajon figyelembe vette-e a pályázó a képzési programok megvalósításában rejlő valamennyi kockázatot? Az indikátorok számításához feltétlenül használjuk az Indikátor módszertani útmutatót

- Fenntarthatóság biztosítása: figyelembe kell vennünk, hogy az uniós támogatások előfeltétele, hogy a támogatandó projektünk a lezárultát követően (azaz az utolsó támogatási részlet folyósítása után) is fenntartható legyen.

Míndezekre tekintettel arra kell törekednünk már a projektek tervezése során, hogy a támogatás lezárulta után:

- A projekt megvalósulása révén egyes kiadásainkat csökkentjük;
- Alkalmasabbá váljunk külső támogatások hatékonyabb igénybevételére (újabb pályázat, szponzoráció);
- A megvalósuló szolgáltatások, kapcsolódó fejlesztések révén növeljük bevételeinket.

Egy oktatási intézmény új informatikai és nyelvi labor fejlesztése révén – egyéb eredmények és hatások mellett – jelentősen csökkentheti a számítástechnikai eszközök karbantartási (vagy terembérleti) költségeit, új képzési projektekre nyerhet pályázati támogatást, a labor alkalmassá válik egyéb – fizető – képzések megtartására is.

Viszonylag egyszerűbb a helyzet infrastrukturális beruházások vagy eszközbeszerzésre irányuló projektek esetében, ahol pl. egy új informatikai labor vagy egy épület fenntartási, karbantartási költségei jóval alatta maradnak az építéshez, felújításhoz vagy eszközbeszerzéshez szükséges források nagyságrendjénél. Nehezebb a helyzet olyan projektek esetében, ahol egy-egy foglalkoztatási vagy képzési szolgáltatás kerül bevezetésre. A foglalkoztatási típusú pályázatok gyakori hibája, hogy a projekt lezárásáig „látják” a foglalkoztatás fenntartását. Olyan vállalkozó kör létrehozása szükséges, amely – természetesen a piaci viszonyoknak megfelelően – érdekeltté tehető a továbbfoglalkoztatás megtartásában. Erre legmegfelelőbb a szolgáltatások rendszerének (helyi gazdasághoz igazodó) kialakítása, valamint fontos szempont lehet, hogy ha a pályázó önkormányzattól átvállalt feladatra alakítja ki hosszú távú elképzeléseit.

A fenntarthatóságnak csak egy része a finanszírozás, legalább ilyen fontos az intézményi fenntarthatóság, azaz, hogy a projekt eredményei beépüljenek a pályázó szervezet tevékenységébe. A fenntarthatóság további dimenziója a projekt eredményeinek illeszkedése ágazati, térségi vagy egyéb stratégiákhoz.

- Multiplikátor hatások: az uniós támogatásból finanszírozott projektekkel szemben további elvárás, hogy a megvalósuló projekt eredményei ne csak helyben, a pályázó és partnerei vagy az érintett célcsoportok esetében fejtsenek ki pozitív hatást, hanem tágabb földrajzi, társadalmi vagy ágazati szinten is. A projektek tervezésénél tehát arra is figyelemmel kell lennünk, hogy a megvalósuló projekt hatásai „továbbgyűrűzzenek”.

**Leggyakrabban felmerülő multiplikátor hatások projektek esetében:**

<b>Projekt típus</b>	<b>Projektcél</b>	<b>Multiplikátor hatás</b>
Képzési	Hátrányos társadalmi réteghez tartozó magasabb képzettségi szint	Képzettebb munkaerő révén nő a régió, település tökevonzó képessége
Egészségügyi Infrastruktúrafejlesztés	Térségi prevenciószolgáltatások fejlesztése	Megelőzés révén csökkennek az egészségügyi ellátás költségei

Foglalkoztatási	Nők munkaerőpiacra visszatérésének támogatása képzéssel, foglalkoztatással	Magasabb gyerekválalási hajlandóság
-----------------	--	-------------------------------------

- Nyilvánosság biztosítása – disszemináció
 

A operatív programmal összhangban a projektek előkészítése során különös figyelmet kell fordítani a projekt nyilvánosságának megtervezésére. Ennek során a következő szempontok figyelembe vételével kell eljárjunk:

  - A projekthez kapcsolódóan gondoljuk végig az egyes disszeminációs célcsoportokat és az azok eléréséhez szükséges kommunikációs csatornákat;
  - Határozzuk meg az egyszeri (pl. emlékeztető tábla) és ismétlődően visszatérő kommunikációs cselekményeket (pl. honlap frissítése);
  - A disszeminációs tevékenység legyen összhangban a költségvetésben erre fordított költségkeret nagyságával, törekedjünk a költséghatékonyságra;
  - Fordítsunk kiemelt figyelmet a partnerség-építésben az ebben rejlő kommunikációs lehetőségekre (pl. saját médiatermékkel vagy honlappal rendelkező partner jelenléte);

Ne felejtünk el a projektmenedzsmenti munka megtervezése során a kommunikációs tevékenység munkafolyamataival is számolni (vagyis: valakinek ezt a munkát is el kell majd végezni!)

Lehetséges disszeminációs programelemek:

  - a) Honlap-aloldal;
  - b) Sajtóközlemények összeállítása és megküldése médiumok számára; sajtóbeszélgetés szervezése;
  - c) Nyomtatott termékek összeállítása (plakát, szóróanyag);
  - d) Hirdető és emlékeztető tábla elhelyezése.

## Pályázatkészítés

Tájékozódás a pályázati lehetőségekről – pályázatfigyelés  
A pályázati útmutató használata

---

Gyakorlati tanácsok pályázati kiírás olvasásához  
13+1 hasznos tanács, amire mindig figyelni kell pályázatkészítés közben  
Az elkészült pályázat beadás előtti ellenőrzése

## **A projektterv papírra vetve**

A projekttervezés különböző módszereinek használatával pályázatunk tartalmi elemei közül a legfontosabbak (célrendszer, célcsoport, probléma-igény feltárás, projekteredmények, partnerség) már rendelkezésre állnak. Most már hozzáfoghatunk a pályázat elkészítéséhez, amelynek sikerességéhez még további feladatok várnak ránk.

## **Honnan értesülhetünk a pályázati lehetőségekről? – pályázatfigyelés**

Nemcsak a megfelelő pályázati lehetőség megtalálásához, de az időben történő értesüléséhez is folyamatos pályázatfigyelésre van szükség. Az uniós és hazai pályázati kiírások szinte mindegyike rajta van az interneten, ezért érdemes különböző pályázatfigyelő portálokat rendszeresen böngészni, ezek, illetve a pályázató szervezetek hírleveleire feliratkozni:

- [www.nfu.hu](http://www.nfu.hu) minden uniós pályázat megtalálható, keresőrendszer segíti az eligazodást
- A EU-s projektek teljes dokumentációja a közreműködő szervezetek vagy az Nemzeti Fejlesztési Ügynökség honlapján található.

Ha nem folyamatos pályázat-beadás van, akkor a pályázatok többnyire 90 nappal a beadási határidő előtt jelennek meg, és meghirdetésük napján a teljes pályázati dokumentáció letölthető.<sup>6</sup>

## **Hogyan használjuk a pályázati útmutatót?**

A pályázati útmutató a pályázati bibliája, minden szavát, mondatát figyelmesen olvassuk el, akár többször is. Mindig legyen kéznél pályázati írás közben!

---

<sup>6</sup> *A pályázati kiírás módosítása*

*Egy-egy pályázati kiírás, szabály, beadásra kerülő formanyomtatvány a pályázat meghirdetése után is változhat, ezért érdemes a Közreműködő Szervezet honlapját folyamatosan – egészen a pályázat beadásáig – figyelemmel kísérni, a KSZ hírlevélre feliratkozni.*

---

Ha valamire nem emlékszünk pontosan, azonnal nézzük meg az útmutatóban, mert hiába dolgozunk hónapokat és készítünk kiváló projekttervet, elég egy apró figyelmetlenség, és formailag kizárható a pályázatunk!

1. Ha valamit nem tudunk, elsőként nézzük meg az útmutatóban!
2. Ha a pályázati útmutatóban nem találunk valamit, vagy nem teljesen egyértelmű egy szabály, nézzük meg a Közreműködő Szervezet honlapján, a Gyakran Ismételt Kérdések (GYIK) között, hátha már másnak is volt hasonló problémája.
3. Ha GYIK sem ad eligazítást, ezután sem egyértelmű valami, ekkor keressük meg a Közreműködő Szervezetet e-mailen, telefonon vagy egy-egy információs napon, és kérdezzük meg tőlük.
4. A pályázatot szervezettől csak bizonyos határig várhatunk segítséget. A pályázatot nem írja meg helyettünk, csupán útmutatást és tanácsokat adhat. Sose várjuk azt a pályázatótól, hogy megmondja, mit válaszoljunk a pályázati űrlap egyes kérdéseire. A projektet a pályázónak kell kitalálnia, a pályázató abban segíthet nekünk, hogy elmagyarázza melyek az elvárások a pályázat megfogalmazásával, tartalmával kapcsolatban, hogyan fogalmazzuk meg például céljainkat konkrétabban a pályázatban.

Sokszor – különösen nagyobb előkészítést igénylő projektek estében – a rendelkezésünkre álló 90 nap sem biztos, hogy elegendő a pályázat elkészítéséhez, ezért érdemes már a kiírás előtt tájékozódni a várható lehetőségekről.

A NFT<sup>7</sup> keretén belül lehetőség van a közeljövőben kiírásra kerülő pályázat legfontosabb paramétereinek megismerésére a társadalmi vitára „kitett” kiírás tervek által. Azokkal kapcsolatosan véleményeket is meg lehet fogalmazni.

### **Hogyan olvassunk pályázati kiírást?**

Az operatív programok keretében kiírt pályázatok mindegyike azonos szerkezetben, formátumban kerül meghirdetésre, így a gyakorlott pályázatóknak egy idő után „rááll a szemük” egy-egy pályázati kiírásra, s gyorsan át tudják tekinteni a pályázati dokumentáció legfontosabb részeit.

- A pályázati felhívás általában a legfontosabb információkat tartalmazza az adott kiírásról néhány oldalban (pályázat célja, keretösszeg, pályázók köre stb.);

---

<sup>7</sup> *Nemzeti Fejlesztési Terv – az EU-s források felhasználási terve országos szinten.*

- 
- Pályázati útmutató: adott kiírás teljes szabályrendszerét tartalmazza, kiegészülve a csatolt (pénzügyi, esélyegyenlőségi stb.) útmutatókkal;
  - Pályázati formanyomtatvány (ürlap): előre elkészített formanyomtatvány, amelyben az előírt szempontok (kérdések) szerint, a megadott formátumban kell összefoglalnunk projekttervünk lényegét;
  - Költségvetési tábla: előre elkészített – képletekkel rendelkező – excel táblák, amelyekhez tartozik egy költségvetés indoklására vonatkozó munkalap vagy csatolt dokumentum;
  - Egyéb formanyomtatványok, nyilatkozatminták (A mellékletek);
  - Útmutatók, segédletek (B mellékletek): a pályázati dokumentáció elkészítésében segítséget nyújtó útmutatók (pályázati adatlap kitöltése, költségvetés készítés, indikátor módszertani útmutatók).

### **Gyakorlati tanácsok pályázati kiírás olvasásához**

- Mielőtt belevágunk a pályázat elkészítésébe, és elegendő időnk is van a beadásig, győződjünk meg az alábbiakról: a Pályázati Útmutatóban szereplő Kik pályázhatnak c. alfejezet minden feltételének eleget tudunk-e tenni; a Támogatott tevékenységek c. alfejezet minden feltételének eleget tud-e tenni a tervezett projektünk.
- Fontos információ, különösen a projektek méretének, költségvetésének meghatározásához a pályázati program keretösszegének, a támogatható projektek számának, valamint az elnyerhető minimális és maximális összegnek az összevetése.

A pályázat kidolgozásakor minden esetben vegyük figyelembe az elbírálás kritériumait összefoglaló értékelési táblázatot, amely a pályázati formanyomtatvány egyes kérdéseihez rendel szempontokat és jelzi ott a legmagasabb adható pontszámot. Az értékelési táblázat egyes szempontjait akár be is másolhatjuk a formanyomtatvány vonatkozó részeihez, így biztosítva minden kérdés megválaszolásánál az értékelési szempontok érvényesülését. Gyakori hiba – főleg kezdő pályázóknál – hogy lelkesen belefognak egy-egy pályázat kidolgozásába, s közben derül ki, hogy maga a pályázó, vagy a tervezett projekt nem jogosult a támogatásra. Hiába felel meg a pályázó,

---

vagy a projekt a Pályázati Útmutatóban felsorolt, akár több tucat feltételnek, ha ezek közül akárcsak egy jogosultsági feltétel nem áll fenn, a pályázatot automatikusan kizárják a formai szabályoktól való eltérés miatt. Ennek esélyét jelentősen csökkenti a NFT-s pályázatok kitöltéséhez már kötelezően alkalmazandó kitöltő program, amelynek használata révén elektronikusan elkészíthetők a pályázati dokumentumok.

### **13+1 hasznos tanács, amire mindig figyelni kell pályázkészítés közben**

1. Vizsgáljuk meg, hogy megfelelünk-e a kiírás jogosultsági feltételeinek!
2. A pályázati formanyomtatvány minden részét töltsük ki! Ahol pályázatunkra nem vonatkozik kérdés, oda írjuk azt, hogy „Pályázatunkra nem vonatkozik”
3. Csatolandó dokumentum-tartalomjegyzék és ellenőrző lista segítségével győződjünk meg arról, hogy minden kért melléklet benyújtásra kerül.
4. Olvastassuk el mással is a pályázatot, ellenőriztessük le mással is a pályázati dokumentáció formai megfelelőségét.
5. Kötve, fűzve adjuk be a pályázatot, de ügyeljünk arra is, hogy a végleges külalak esztétikus legyen (pl. színes fejezet-elválasztó lapok)
6. A formanyomtatvány szöveges része ne haladja meg a megengedett karakterszámot. A szövegek rövidek, tömörek és lényegretörőek legyenek, valamint az áttekinthetőség kedvéért használjunk francia bekezdéseket, felsorolásokat.
7. Ha további háttéranyagunk, közlendőnk van (pl. igényfelmérés, SWOT elemzés stb.) csatoljuk külön mellékletként, megalapozottabbnak tűnhet a projekt az értékelő szemében.
8. A projekt fenntarthatóságát mutassuk be intézményi, szakmai, pénzügyi szempontból egyaránt.
9. A projektmenedzsment felépítésében érvényesüljenek az aláfölrendeltségi viszonyok. Például: projektmenedzser, alprojektvezetők, szakértők, (műszaki, közbeszerzési stb.)
10. A partneri együttműködés mellérendelt viszonyt feltételez, törekedjünk a partneri együttműködés (konzorcium) intézménye-

---

sített formáinak kialakítására (monitoring bizottság, szakértői testület).

11. A szöveges, tartalmi részek pontosan illeszkedjenek a pályázati célkitűzésekhez, prioritásokhoz (használjuk az értékelési ponttáblázatot).
  12. A pályázat tartalmi része illeszkedjen a költségvetéshez. A projekt költségvetése gazdaságos, racionális legyen.
  13. Ne hagyjunk semmilyen feladatot a beadás napjára, mert ilyenkor biztos közbejön valami, és veszélybe kerül a pályázat beadása.
- +1 Ne gondoljunk arra, hogy mi van, ha nem nyer a pályázat. Nincs vesztes pályázat: már kidolgozott (esetleg további pontosításra váró) projekttel és pályázati tapasztalatokkal rendelkezünk, amelynek gyümölcse előbb-utóbb beérik!

## **Hogyan ellenőrizzük le az elkészült pályázatot beadás előtt?**

A pályázatok elkészítésének és beadásának szigorú formai szabályai vannak, amelyek közül jó néhány be nem tartása esetén a beadott pályázat automatikusan elutasításra kerül. Tehát hiába dolgoztunk a projektünkkel hónapokon keresztül, vontunk be szakértőket, és készült el tervdokumentációval együtt nemritkán 100-200 oldalas pályázati anyag. Elég egy apró formai hiba, pl. a megadottnál eggyel kevesebb példányban lett beadva a pályázat, vagy hiányzik egy aláírás ott, ahol ez kötelező, máris kizárják a benyújtott pályázatot. Mindezekre tekintettel nem lehet elégszer hangsúlyozni, hogy a sokszor apróságnak tűnő formai szabályoknak milyen nagy jelentőségük lehet, ezért mindent meg kell tennünk, hogy ezeket az esetleges kockázatokat minimalizáljuk:

- Ha lehet, beadás előtt más munkatársakkal, partnerekkel is nézesük át a pályázatot;
- A pályázati útmutató áttanulmányozása alapján készíthetünk el egy „privát” ellenőrzési listát, amely minden olyan, az útmutatóban talált információ szerepel, amely a pályázat formai és jogosultsági szabályaira vonatkozik (támogatás lehetséges mértéke, támogatható tevékenységek, beadás módja, határideje stb.) Ezt kiegészíthetjük a pályázati adatlap végén található ellenőrző listával;

- 
- Ne feledkezzünk meg róla, hogy nemcsak a pályázatnak vannak tartalmi és formai követelményei, hanem a benyújtás módjának is szigorú szabályrendszere van, amelyek be nem tartása már az értékelési eljárásból is kizárhatja a pályázatot.

---

## II. A TÁMOGATÁS MEGSZERZÉSNEK GYAKORLATA

### 1. A tárgyalás alapszabályai

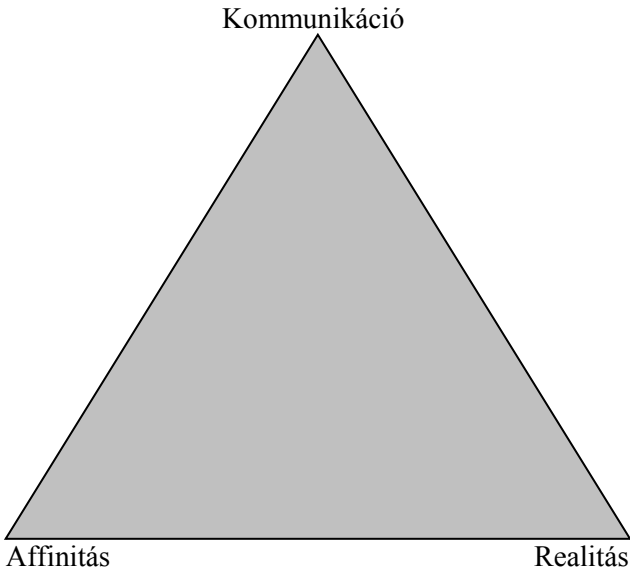
Tárgyaló partnereink: egyéni és kisvállalkozók  
cégek, PR- és marketing menedzserei

A tárgyalás során alkalmazzuk a kommunikációs alapismereteinket és a rendezvényhez kötődő további információinkat.

A tárgyalást mindkét célcsoporttal azonos technikával és azonos módszertan szerint folytatjuk.

- Előre egyeztetett időpont
- Pontos érkezés
- Jó hangulatú bevezető beszélgetés, általános témakörben.

#### A megértés összetevői



- ARK – Affinitás, Realitás, Kommunikáció

---

Affinitás: Érdeklődés, készség vagy képesség a cselekvésben való részvételben.

Realitás: A számomra reális, elérhető célok megvalósításában egyetértés.

Kommunikáció: Gondolatok, tárgyak cseréje.

A három terület egymással szoros összefüggésben van, ha bármelyik tényező változik megváltoztatja a másik két összetevőt is. A tárgyalás csak akkor lehet eredményes, ha a tárgyaló partnerek között jelen van a realitás. Ha az affinitás csökken, negatív irányba hat a kommunikáció, és ez fordítva is igaz.

## **2. Tárgyalás kis- és egyéni vállalkozóval**

1. A bevezető beszélgetésben valami pozitívat emeljünk ki a vállalkozásával kapcsolatban.
2. Soha ne panaszkodjunk.
3. Jól hasznosítható panelek a beszélgetésben:
  - Ha lehetősége engedi, örömmel vesszük.
  - Megtisztelő, ha támogatja a program megvalósulását.
  - Sokat segít, ha átvállalja a vendégek ebédeltetését.
4. Ismertessük a rendezvény célját, célcsoportját, helyét, idejét.
5. Megállapodás írásbeli rögzítése.

Beszélgetésünk csak akkor lehet eredményes, ha van realitása az általunk elmondottnak a helyi vállalkozó számára. Realitás esetén számíthatunk az affinitására, kommunikációnk eredményes lehet.

Mi lehet a realitás a helyi vállalkozó számára?

- Több információ jut el róla a fogyasztó felé,
- Más oldalát is megmutatja, nemcsak az eddig kialakultat.

Hogyan viszonzzuk a támogatást?

- Megjelenés plakáton, szórólapon
- Helyi rádió, televízió, nyomtatott média hasábjain az együttműködést közétesszük

A rendezvény lebonyolítása után soha ne feledkezzünk meg köszönőlevélről.

## **3. Szponzorok**

Tárgyalás a szponzor képviselőjével, nagyobb rendezvény esetén, előre megbeszélt időpontban.

---

A tárgyalásra készüljünk fel:

- Elképzelésünket írjuk le!
- Rendezvény helye, időtartama, célja, célcsoportja, résztvevők száma, összetétele, életkora - a rendezvény várható hatása.
- Korábbi elégedettségi mutatók.
- Korábbi hasonló rendezvények tényadatai táblázatba foglalva: grafikonok – számítások. Százalékos arányban feltüntetve a költségek és támogatások nagyságrendjét.

A cég megjelenésének lehetőségei:

- Soroljuk fel az általunk biztosítható reklámfelületeket, pl.

Meghívó: 1000 db

Szórólap: 5000 db

Plakát: 3000 db

- Molinó kihelyezése,
- Önálló céges stand megjelenése,
- Kvíz játék, kérdőív a cég termékeiről, vevői tapasztalatokról,
- Címjegyzék a résztvevőkről.

A tárgyalás során valamennyi lehetőség várható hatását mutassuk be.

A rendezvény nagyságrendjéhez igazodva konkrét támogatási összegről tárgyaljunk. A támogatás nagyságáról, a fizetés módjáról, és az egymástól elvárt feladatokról írásbeli megállapodást kössünk.

Elképzeléseinket rövid, írásos anyag kíséretében, névjegykártyával ellátott dossziében adjuk át tárgyalópartnerünknek.

Beszélgetés érzelmi tónusára ügyeljünk! Tartsuk a pozitív tartományban! ARK tényezőit itt is vegyük figyelembe. Metakommunikáció eszközeit is használjuk. Néhány fontos tényező a sikeres tárgyaláshoz:

- Pontosság
- Öltözet – mindig kifejezi a feladat iránti elhivatottságot, munkánk megbecsülését.
- Telefon – kikapcsolva, vagy lehalkítva, semmiképp ne fogadjunk hívást!
- Mosolygás – pozitív, határozott kisugárzás.
- Nyílt tekintet, határozott kézfogás.
- Rövid, lényegre törő tárgyalás.

Állapodjunk meg a további kapcsolattartás lépéseiről:

---

Ha megígéri, hogy ők jelentkeznek – tűzzük ki a határidőt. (72 órán belül). A határidő lejártáig ne telefonáljunk. Pl. A továbblépés miatt tudnom kell álláspontjukat – tisztelettel kérem legkésőbb csütörtökig jelezze.

Ha jelzi, hogy nem vele fogok tárgyalni – írjam fel a pontos nevét és beosztását a kijelölt kollégának.

Ha eredményes a megbeszélés az ígért megjelenést, példányszámot tartunk be – ez alapja a hosszú távú kapcsolatnak. Tiszteletjegyekről állapotunk meg, meghívásunk partnerrel együtt értendő.

A rendezvény lebonyolítása után köszönőlevél, eredményesség visszaigazolása. (Borítékba tegyünk néhány fotót is!)

A téma tanulmányozásához ajánlott Görög Ibolya: Protokoll az életem című könyve.

---

### **III. A RENDEZVÉNYEK SZERVEZÉSÉNEK MÓDSZERTANA**

#### **1. A rendezvény fogalma**

Előre ismert céllal (társadalmi, tudományos, szakmai, kulturális, sport, stb.), meghatározott helyen és időben megszervezésre, lebonyolításra kerülő eseményt vagy eseménysorozatot jelent.

Legfontosabb meghatározó elemei:

- helyszín
- időpont
- létszám
- rendezvény jellege, fajtája

A létszám és a rendezvény fajtája a legtöbb esetben meghatározza az első kiét tényezőt. (pl. egy 1000 fős koncertet nem lehet egy szállodai konferenciaterembe megszervezni, stb.). E négy paraméter pontos meghatározásával kezdődik a rendezvény „élete”, szervezése.

**A rendezvény szervezés** a fent nevezett eseménnyel kapcsolatos teljes körű előkészítő, szervező, lebonyolító munka, mely magában foglalja az esemény ötletének kidolgozását, valamint a rendezvény konkrét megvalósításával kapcsolatos infrastruktúra biztosítását (helyszín, technika, tolmácsolás, kiszolgáló egységek, stb.), valamint a résztvevőkről való gondoskodást (szállás, étkezés, kísérőprogramok, stb.). Ne feledkezzünk el a rendezvény utómunkáiról sem!

#### **2. A rendezvények csoportosítása**

A rendezvények több szempontból csoportosíthatók, attól függően, hogy milyen célt kívánunk megfogalmazni.

**Szervezés célja szerint:**

- Művészeti jellegű (előadás, koncert, fesztivál, stb.)
- Közművelődési jellegű (fesztiválok, egyes közösségi szokásokhoz fűződő programok)
- Tudományos/szakmai jellegű (konferencia, szimpózium, workshop)
- Társadalmi jellegű (kocktélparti, állófogadás, díszétkezés)

- 
- Politikai jellegű (tüntetés, pártrendezvények, kormányzati rendezvények)
  - Egyházi jellegű (körmenet, felvonulás, avatási ünnepek)
  - Sport jellegű (versenyek, olimpia, EB, VB)
  - Kereskedelmi jellegű (vásár, árubemutató, kiállítás)
  - Katonai jellegű (tisztaadás)
  - Egyedi, alkalmi jellegű (jubileumi rendezvények)
  - Magáncélú (esküvő, keresztelő, ballagás)
  - Egyéb: az előzőekhez szorosan nem köthető minden egyéb rendezvény

#### **Szervezés szintje szerint:**

- egyszerű, családi rendezvény
- vállalati/intézményi
- állami szintű
- megarendezvény

#### **Résztevők hovatartozása szerint:**

Egyrészt beszélgetünk belföldi, illetve nemzetközi rendezvényekről, másrészt figyelembe vehetjük az alábbi szempontokat:

- közösségi rendezvények
- tájegységi, kistérségi, városi, fővárosi vagy kerületi rendezvények
- megyei (városi, regionális szintű) rendezvények
- országos rendezvények
- nemzetközi rendezvények
- európai rendezvények
- világrendezvények

#### **Helyszín szempontjából kétféle alcsoportosítás lehetséges:**

- zárt térben, épületben lebonyolításra kerülő rendezvények
- szabadtéri rendezvények

illetve

- egyhelyszínes, - amikor a rendezvény elejétől végéig egyetlen adott helyszínen zajlik és
- többhelyszínes, - amikor a rendezvény lebonyolítása több helyszín igénybevételével történik.

#### **Időbeliség szempontjából:**

- egyszeri, nem ismétlődő,
- periodikusan (évente, négyévente, félévente, stb.) visszatérő,

- 
- több helyszínen, azonos időben zajló rendezvények (rendezvényso-rozat)

#### **Gazdasági cél szempontjából:**

- nyereség-orientált, profit célú rendezvények
- non-profit (nem nyereségcélú) jellegű rendezvények

#### **A kezdeményezés eredete szerint:**

- Megpályázandó, ún. kandidált rendezvények (a rendezvény szerve-zési jogát meg kell pályázni egy nemzetközi szervezetnél, és általá-ban ott szokás, ahol az adott szakmában magyar képviselő is van, pl. orvosi kongresszus, egyéb tudományos ágazatok kongresszusa)
- Már bevezetett, azonos módon szervezett, ún. adaptált rendezvé-nyek (amelyeket bevezettek már és célszerű az adott térségben, vá-rospan, stb. is megrendezni)
- Vadonatúj, ún. innovált rendezvények (amelyeket eddig még sehol nem rendeztek meg)
- Továbbfejlesztett, ún. konvencionális rendezvények (amelyeket már továbbfejlesztett módon, az első megszervezett eseményhez képest kiegészítésekkel rendeznek meg)

#### **Definíció**

A kultúra értékeit bemutató, azok megismertetését célzó, vagy szórakoztató jellegű, szervezett közösség, közönség részvételével rendezett összejöve-tek megvalósítása. A közművelődési alapszolgáltatások körében a rendez-vények szervezése kiterjed az egyetemes, a nemzeti és a nemzetiségi, ki-sebbségi kultúra értékeinek megismertetésére, az ünnepek kultúrájának gondozására, a hagyományápolást, valamint az egyéni vagy csoportos sza-badidőtöltést szolgáló, művelődési célú és szórakoztató tevékenységekre.

#### **Tipológia**

- **Műsoros rendezvények:** Nagyobb tömeget mozgósító társas ösz-szejöveletek vagy művészeti, népművészeti előadásokra szervezett közönség művelődési alkalmak. A közösségi és szórakoztató ren-dezvények többségének vonzerejét a vendéglátás is növeli. Közös jellemzője a rendezvényeknek, hogy a társas összejövetelt a műsor megtekintéséért szervezi, vagy a rendezvény része művészi pro-dukciók vagy szórakoztató műsorszámok bemutatása.
- **Közösségi rendezvények:** Közös jellemzőjük, meghatározó ele-mük az egyének, a helyi közösségek tagjainak aktív részvétele a rendezvényen (játsszóház, kirándulás, ünnep, utcabál), gyakran a

---

tervezésben és a megvalósításban is (falunap, népnünpély). Általában nagyobb tömeget mozgósítanak, a helyi társadalom jelentős ünnepi és szórakozási alkalmai.

- **Népművészeti rendezvények:** A népművészet értékeinek bemutatására szervezett alkalmak, amelyek közül vannak nagy tömegeket fogadók (komplex népművészeti rendezvények), többségében azonban az ének-zene, néptánc előadó-művészeti csoportjainak bemutatkozására kerül sor a rendezvényeken. Lehetőséget adnak a bemutatók, a vásárok, a hangversenyek és a táncházak a néphagyományok megismerésére, az alkotási folyamatok bemutatására, a nézők és a hallgatóság bevonására.
- **Szórakoztató rendezvény:** A szabadidős tevékenységek azon területe, amely elsődlegesen a rekreációt szolgálja. Szórakozás lehet: a pihenés, de az alkotó tevékenység is, heterogén elfoglaltságokat jelent, mindazt, ami kellemes az emberek különböző csoportjai és az egyes emberek számára. A rendezvények ennek megfelelően változatos, de jellemzően a könnyűzenei koncertek, táncos rendezvények és műsoros estek (ezen belül főként a humoros előadások, operett és nótáestek) szervezésével foglalkozik a közművelődési intézményrendszer.
- **Művészeti események:** Egy vagy több művészeti ágban szervezett, közönség részvételével tartott nyilvános műsor, előadás a közművelődési intézményekben vagy szabadtéri helyszínen. A magas kultúra értékes műveinek, alkotó közösségeinek előadásai, főként színházi, irodalmi estek, komolyzenei hangversenyek, filmvetítések jellemzőek. Idegenforgalmi jelentőségei is van a közművelődésben szervezett fesztiváloknak, művészeti rendezvényeknek.
- **Verseny:** Lényegében vetélkedés, küzdelem, amelyben a résztvevők valamilyen cél, teljesítmény elérése érdekében a többieket meg akarják előzni, le akarják győzni. Nyilvánosság előtt rendezett játékos szellemi verseny, amelyben a résztvevők igyekeznek másokat felülmúlni és megszerezni a győzelmet.
- **Vetélkedő:** A vetélkedő lényege, hogy az ismereteket kérdések formájában, játékosan dolgozzák fel a résztvevők, eredménye a játékosok tudását mutatja. A kiemelkedő eredményt elérő résztvevők gyakran jutalomban részesülnek.

- 
- **Komplex rendezvény:** Olyan nagyobb tömeget mozgósító esemény, mely több napig tart és/vagy különböző művészeti, tudományos területeket érint (népművészet, képzőművészet, színházművészet, filmművészet, társadalom-tudományok, stb.) és/vagy különböző eseménytípusokat (kiállítás, filmvetítés, könyvbemutató, vásár, műsoros rendezvény, konferencia, stb.) valósít meg a rendezvény égisze alatt.
  - **Népi ünnepély:** Néptömegek szórakoztatására rendezett ünnepély.
  - **Búcsú:** Templom vagy egyházközség védőszentjének vagy a templom főszentelésének emlékünnep. Az ezzel kapcsolatos szórakozás, multság. Búcsújárás: a kegyhelyre való zarándoklás.
  - **Táncbál:** Tánc tanítással egybekötött társas rendezvény, melyhez koncert kapcsolódhat.
  - **Hangverseny:** Zeneműveket bemutató nyilvános műsor, előadás.
  - **Fesztivál:** Olyan megcélzott látogatói kör és a közreműködők szerint – helyi, térségi, megyei, országos, nemzetközi – többnapos, komplex programsorozat, mely több önálló műsoros eseményt, programot egységes egészként, összefoglaló néven szerepel.

### A rendezvények fajtái

Bál:	nagyobb szabású, általában szervezett táncmultság
Fogadás:	valamilyen esemény megünneplésére vagy valamilyen magas rangú vendég tiszteletére vendéglátással összekapcsolt összejövetel
Kiállítás:	termékek, szolgáltatások bemutatását és/vagy népszerűsítését célzó, az adott szakma és a nagyközönség számára egyaránt nyitott esemény
Konferencia:	egy szervezet, cég, intézmény tagjai, illetve általuk meghívott résztvevők, egyéb érdeklődők számára rendezett tudományos, politikai, stb. célú tanácskozás
Közgyűlés:	egy testület, szervezet vagy cég tagjainak meghatározott szabályok szerint való összehívása és az összejövetel szigorú szabályok szerinti lebonyolítása jegyzőkönyvvezetéssel egybekötve
Sajtótájékoztató:	a sajtó segítségével a nagyközönség számára érdemi mondanivaló eseménykeretbe történő foglalása. Célja lehet: beharangozás, népszerűsítés, tájékoztatás

---

Tréning: általában egy cég vagy intézmény belső munkatársainak oktatását, továbbképzését célzó, kisebb-nagyobb létszámú csoport számára szervezett munkaülés, hasonló szervezést igényel, mint a konferenciák

Vándorgyűlés: egy adott szervezet más-más helyszínen tartott ülése

### **3. Rendezvények komplex feltételei**

#### **a. Személyi háttér**

- szakmai résztvevők (előadók,
- résztvevők, látogatók
- közreműködők (vendéglátó, biztosítók,)
- szervezői stáb - protokollfőnök
- sajtó

#### **b. Technikai háttér**

- infrastruktúra (megközelíthetőség, energiaellátás, közbiztonság, stb.)
- rendezvénytechnikai eszközök (színpad, hangosítás, video-projektor, vetítővászon, számítógépek, molinók, irodatechnikai eszközök, stb.)
- kiállítástechnikai eszközök, szervezés és lebonyolítás alatt használt eszközök
- segédanyagok (programfüzetek, meghívók, ültetőkártyák, műsorfüzet, stb.)

#### **c. Pénzügyi háttér**

1. központi költségvetésből biztosított források
2. pályázati támogatások
3. szponzori felajánlások

#### 4. A rendezvény szervezés szakaszai

ELŐKÉSZÍTÉS	SZERVEZÉS	LEBONYOLÍTÁS	UTÓMUNKÁK
Alapparaméterek meghatározása: helyszín, időpont, létszám, rendezvény jellege	Döntés a programban, folyamatos pontosítás	Végső egyeztetések alvállalkozókkal és szervezőkkel	Írásos belső értékelés
	Alvállalkozók kiválasztás, helyszín-bejárások	Ellenőrzés a forgatókönyvek szerint	Teljesítésigazolások, számlaigazolások
Ajánlatkérések alvállalkozóktól		A helyszínek utolsó bejárása	Kifizetések
Ajánlatok összesítése		Szervezőstáb helyszínre költözése	Köszönőlevelek az alvállalkozók, szervezők felé
	Szervezői forgatókönyv készítése: komplex és területenkénti bontásban	Résztevők stb. fogadása, Ellátása, regisztrációja	Archiválás
Előzetes költségvetés készítése	Költségvetés pontosítása	Kommunikációs csatornák kipróbálása a szervezők között	
	Esetleges szponzorokkal szerződéskötés		
Forrás meghatározás, esetleges szponzorlista összeállítás, szponzorok felkeresése		Sajtófigyelés	
Jogi felkészülés: szerződésminták előkészítése			
Résztevői, látogatói, VIP kör meghatározása	Résztevőkkel stb. való kapcsolattartás, adminisztráció		

---

Aranyszabály, hogy a szervezők között kiváló legyen az együttműködés, az összhang, a folyamatos konzultáció, egymás segítése, emlékeztetése, esetleges ellenőrzése.

### **A forgatókönyv**

A rendezvényszervezésben és lebonyolításban nagyon fontos szerepet játszanak a forgatókönyvek. Ezek segítségével magunk előtt látjuk, s egyben átlátjuk a rendezvény egészét vagy épp egy részletét. Fontos, hogy tartalmazzon minden szükséges információt, és naprakész legyen. Jellemző, hogy az igények és a körülmények folyamatos változása révén a forgatókönyvek is állandóan változnak, kiegészülnek.

Cél azonban, hogy a rendezvény előtt 1 héttel már a 99 %-os forgatókönyvekkel rendelkezünk és lényeges változás már ne legyen bennük.

#### **A leggyakoribb forgatókönyvtípusok**

- 1. Komplex forgatókönyv:** teljes egészében tartalmazza az adott rendezvényen szükséges feladatok ellátását. Kiegészíthető a felelősök és a határidők megjelölésével is
- 2. Rész-forgatókönyv:** egy feladatkörre (pl. utaztatás, vendéglátás, technika, stb.) vonatkozóan tartalmazza az elvégzendő feladatok teljes kimutatását, a legapróbb részletekre kiterjedően
- 3. Helyszíni forgatókönyv:** egy helyszínrre vonatkozóan tartalmazza az elvégzendő összes feladatot. Ez a forgatókönyv nagy segítséget nyújt a rendezvény lebonyolítása során az adott helyszínért felelős rendezvényszervezőnek

A szervezés megkezdése előtt a **tanácsos mindig a komplex forgatókönyv elkészítése**, amelynek természetesen nem minden részletét kell alkalmaznunk az adott rendezvényénél. Így viszont semmi nem kerül el a figyelmünket és nem felejtődnek el feladatok. A komplex forgatókönyvből kiindulva alakul ki az adott esemény speciális, „testreszabott” teljes forgatókönyve, majd a lebonyolításhoz közeledve pedig a rész – és helyszíni forgatókönyvek.

A részletes forgatókönyv után jobban tervezhetőek a költségek.

### **Néhány fontos tudnivaló**

#### **Ajánlatkérés**

Rendezvény neve, helyszíne, létszáma, időpontja, időtartama, igényelt szolgáltatás, ráfordítható keretösszeg, opciós határidő.

---

## **Helyszíni bejárások**

Méretarányos rajzok, berendezési tárgyak

Helyszín sajátosságai, természetes fény, rálátás, stb.

## **Vendéglátás**

Állófogadások: legfeljebb könyöklő asztalok, svédasztal, külön italpult vagy folyamatos kínálás, lerakó asztal

Ültetett alkalmak: ülésrend meghatározása, ültetőkártya, felszolgálás egyszerre történik – tükör forma

## **Biztonsági kérdések**

- személyvédelem

- helyszínvédelem

- vagyonvédelem

## **Nyomdai feladatok**

- helyesírási hiba nélkül

- rendezvényt kifejező szín és formavilág

- harmónikus logó

- meghívó, programfüzet, névkitűzők, plakátok, matricák, stb.

## **Dekoráció**

Az előkészítés fázisában gondolni kell rá:

Illeszkedjen az adott rendezvény, cég arculatához:

rendezvény feliratok, információs táblák, virágdíszek, zászlók, drapériák, dobogó, térelválasztó paraván,

## **Sajtókapcsolatok**

Célja – beharangozás, híradás, tájékoztatás

Sajtótájékoztató – mindig délelőtti órában, szerény vendéglátással

Kifogástalan technikai háttér – nyitókép

Sajtóközlemény