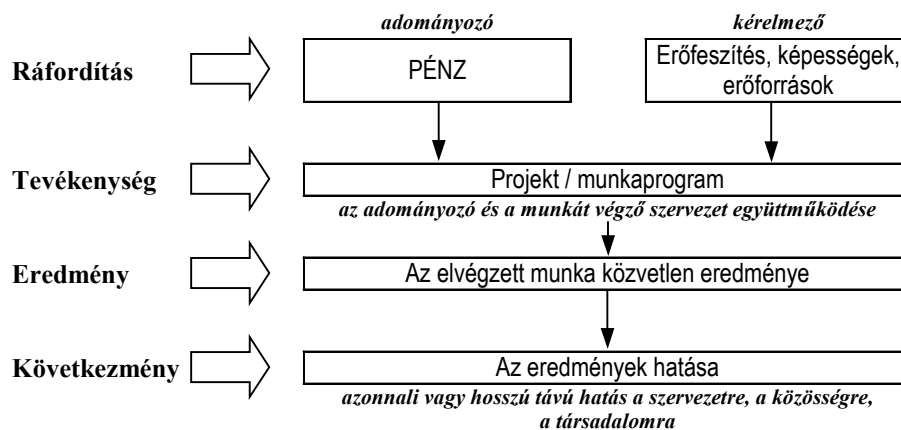


Csabina Zoltán

Projekttervezés és pályázatok

A pénzszerzési folyamat

A pályázat célja a forrásszerzés, pénzszerzés¹. A sikeres pályázat kulcsa mégis az, hogy ne önmagában a pénzszerzésre koncentráljunk. *A pályázat lényege ugyanis minden esetben egy jó ötlet (projekt) „eladása”*. Maguk a támogatók is a jól kidolgozott, finanszírozásra érdemes projektekhez járulnak hozzá. Ez azt is jelenti, hogy nem általában kell pénzt kérni, hanem *konkrét célokra konkrét összeget*. A pályázat során tehát nem a pénzszerzés a cél, hanem egy *probléma* megoldása. A pénzszerzés csak része egy folyamatnak, a végcél egy átfogóbb, hosszabb távú *hatás* elérése (pl. egy kistélepülés népességmegtartó erejének növelése, az információs társadalomba való bekapcsolódás esélyeinek javítása, a gazdaság igényeihez igazodó szakképzési struktúra kialakítása, korszerű képzési tartalmak és módszerek elterjesztése stb.).



Azonban a mégoly jó ötlet és körültekintően kidolgozott projektet sem fogják támogatni, ha az nem illeszkedik az adományozók által preferált *átfogóbb, tágabb célrendszerbe* (programfinanszírozás). E célok megismerése és az azokhoz való kapcsolódás érdekében érdemes megismerni az EU strukturális alapjainak prioritásait, a nemzeti szintű fejlesztési dokumentumokat (pl. Széchenyi terv, SAPARD program, ágazati stratégiák – OM, GM, FVM), illetve a regionális, megyei, települési fejlesztési koncepciókat, tervdokumentumokat (területfejlesztés, vidékfejlesztés stb.).

A sikeres pályázat összetevői, követelményei

A pályázattírás nem kezelhető ad-hoc jellegű, előzmények nélküli feladatként. Alapos felkészülést igényel, amely során be kell szerezni és elő kell készíteni a hozzávalókat, hogy aztán azokból összeállítható legyen a pályázat. Mik ezek a hozzávalók, melyek a sikeres pályázat összetevői:

- *Eladható érvrendszer*
A pályázatban nem elég pusztán közölni, hogy mik a tervei. Fel kell kelteni a támogató érdeklődését, be kell mutatni, miért fontos és szükséges a munka, mi lesz az eredménye, miért érdemes azt támogatni stb. Ne arról beszéljen tehát, hogy mit fog csinálni, hanem arról, hogy az miért érdemes támogatásra. A megoldandó probléma és az igény bemutatása mellett

¹ A forrásszerzés és a pénzszerzés nyilván nem teljesen ugyanazt jelenti, hiszen egy pályázat a pénzszerzésen túl irányulhat eszközbeszerzésre, szakértői segítségnyújtásra, természetbeni támogatásra is. Jelen előadás szempontjából azonban a különbségnek nincs jelentősége, így a két kifejezést szinonimaként használjuk.

érvekkel igazolja munkája hatékonyságát is, vagyis azt, hogy a pályázatban vállaltak a probléma költségkímélő megoldását teszik lehetővé, és tényleges eredményekhez vezetnek.

- *Tények és szám adatok*
Legyen mindig konkrét, kerülje az általánosításokat. Használjon tényeket, szám adatokat, statisztikákat.
- *Hírnév és ajánlások*
A támogatás megítélésénél döntő lehet, hogy az adományozók ne csak a projektben és annak várható eredményeiben bízzanak, hanem a magában a pályázóban is, annak képességeiben, projektmenedzselési készségeiben, szervezeti adottságaiban. Ezeket a tényezőket (szervezeti jellemzők, a közreműködő személyek szakmai felkészültsége, tapasztalatai) számos pályázat esetében igen jelentős súllyal veszik számításba az értékelésénél. Konkrét esetben ezt a jó hírnevet (és a projekt szükségességét) ajánlásokkal, támogató nyilatkozatokkal is megerősítheti, vagy bemutathatja korábbi eredményeit, sikereit, referenciáit, hosszabb távon azonban a tartós siker záloga a tervszerű pr-tevékenység lehet.
- *Projektterv és költségvetés*
Világosan be kell mutatni, hogy milyen tevékenységeket terveznek, azokat mikorra ütemezik és milyen költségvonzatuk van. Ez tehát a projekt részletes megtervezését jelenti.
- *Támogatók felkutatása*
Meg kell tudni, hogy miben érdekelt a finanszírozó partner, milyen nagyságrendű támogatásra lehet tőle számítani. Fontos, hogy a pályázat megírásánál próbálja meg az adományozó szemszögéből is átgondolni a projektet. A támogató általában nem pusztán önzetlenségéből segíti a pályázót, hanem saját céljai megvalósítására törekszik. Egy projekthez esetenként több forrásból is próbálhat támogatást szerezni.
- *Háttéranyagok*
A jó pályázat egyik fontos ismérve, hogy rövid, tömör, ugyanakkor informatív. Sok pályázatnál eleve terjedelmi korlátokat írnak elő. Ne vesszen tehát el a részletekben. A feltétlenül szükséges kiegészítő anyagokat, referenciákat, részletező számításokat, árajánlatokat stb. csatolja mellékletként a pályázathoz.

Ha a fenti hozzávalók rendelkezésre állnak, összegyűjtötte a megfelelő információkat, adatokat, akkor készen áll arra, hogy a megírja a pályázatot. Egyszerűbb a dolga, ha formai és tartalmi előírásokat (űrlapokat) is tartalmaz a pályázat, hiszen ekkor eleve meghatározzák, hogy milyen kérdésekkel milyen módon, milyen terjedelemben kell foglalkoznia. Általában útmutató is segíti az értelmezést, az űrlapok kitöltését. Ma már egyre gyakrabban találkozhat elektronikus dokumentációkkal és a pályázat összeállítását segítő szoftverekkel is (ilyen pl. az EU-s pályázatoknál alkalmazott ProTool), amelyek a terjedelmi korlátokban kérlelhetetlenek ugyan (csak meghatározott karakterszámot engedélyeznek beírni), de az ismétlődő adatok automatikus átmásolásával, a számítások elvégzésével sok munkától és hibától kímélik meg a pályázat íróját.

Ha nincsenek ilyen formai és tartalmi kötöttségek, akkor is érdemes néhány alapszabályt szem előtt tartani. A *tartalmi kérdések* közül a pályázat mindenképpen térjen ki az alábbiakra (ezek akár a pályázat egyes fejezetei is lehetnek, és többnyire a kötött formájú pályázatoknál is megtalálhatók):

- *A megoldandó probléma bemutatása*
Ez tulajdonképpen egy helyzetértékelő rész, amiben mutassa be a megoldandó probléma lényegét, kiterjedtségét, okait, azt, hogy mit eredményezne a megoldatlansága/megoldása, a megoldást akadályozó és elősegítő tényezőket stb.
- *A projekt célja, várható eredménye, hatása rövidebb és hosszabb távon*
Alapvető, hogy a célokat és az elvárt eredményeket igyekezzen számszerűsíteni (pl. 15 munkahelyes gépterem berendezése, 25 fő részvétele a tanfolyamon, 150 m²-nyi tető felújítása, 1 ha kísérleti vetésterületen a termésátlag 25 %-os növekedése stb.) A számszerűsítés (indikátorok meghatározása) a végrehajtás ellenőrzése szempontjából is alapkövetelmény.

- *A tervezett tevékenység leírása*
Tulajdonképpen azt kell leírnia, mire akarja elkölteni a kapott pénzt. Mutassa be a tervezett tevékenységeket, azok időbeli ütemezését, erőforrásigényét (a szükséges anyagok, eszközök, szakértelem), az alkalmazott módszereket. A szemléletesség kedvéért a feladatok ütemezését grafikusán (Gantt-diagram) is célszerű ábrázolni.
- *A projekt költségvetése*
Ahogy később látni fogjuk, a költségterv alapja a tevékenységek erőforrásigénye, hiszen a felhasznált erőforrásoknak van költségvonzata. Hosszabb időtartamú projekteknél a költségvetést is ütemezze időben (általában elég a negyedévenkénti bontás), és azt is vegye figyelembe, hogy a kötelezettségvállalás (megrendelés vagy szerződéskötés) nem feltétlenül esik egybe a tényleges pénzmozgással (azaz a kifizetéssel). Több éves projekteknél szükség lehet megtérülés számításra is.

Fontos, hogy tájékozódjon az elszámolható költségekről (gyakori pl. hogy munkabért nem lehet elszámolni, vagy az eszközbeszerzések értéke maximálva van). Általában követelmény egy meghatározott arányú saját erő megléte is (ezt sokszor nem feltétlenül készpénzben kell biztosítani, hanem természetben – bér, rezszi, telefon). Számolhat harmadik forrással is (pl. a pályázat tárgya akár egy másik pályázathoz szükséges saját erő biztosítása is lehet).

Költségvetési források felhasználása esetén mindenképpen tájékozódjon a felhasználást, kifizetést, elszámolást szabályozó rendeletekről, jogszabályokról, a kincstári kifizetés rendjéről. Vegye figyelembe, hogy egyes forrásoknál utófinanszírozás működik, azaz a pályázónak minden költséget meg kell előlegezni.

- A projekt és az adományozó függvényében külön fejezetben térhet ki a *szervezeti, projektmenedzselési* kérdésekre, több pályázó esetén a feladatok és felelőségek – és persze a támogatás – megosztására. Gyakran kifejezett előny, sőt, követelmény, a konzorciumi formában (pl. iskola és vállalkozás) benyújtott pályázat. Itt mutathatja be röviden magát a pályázó szervezetet, annak szakmai alkalmasságát (amit a mellékletben a közreműködő személyek szakmai önéletrajzával, referenciákkal is alátámaszthat).
- A terjedelmesebb pályázatoknál mindenképpen előny a pályázati dokumentáció elején egy *vezetői összefoglalóban* tömör összefoglalását adja a céloknak, a várt eredményeknek, és természetesen a projektköltségvetés sarokszámainak, a kért támogatásnak.

A pályázati folyamattal és a pályázatokkal kapcsolatos tudnivalók zárásaként álljon itt néhány jótanács a *formai követelményekre* vonatkozóan:

- A dokumentum elrendezése legyen „szellős”, áttekinthető, használjon rövid bekezdéseket, széles margót.
- Az áttekinthetőséget segítse a szöveg tagolásával, fejezetekre és alfejezetekre bontásával, amihez használjon többszintű számozott címrendszert.
- Használjon oldalszámozást, illetve készítsen tartalomjegyzéket (a dokumentáció elején) és listát a melléletekről.
- Alkalmazzon grafikonokat, táblázatokat, ábrákat, amivel egyrészt tömöríteni tudja az információkat, másrészt alkalmazásuk megtöri a hosszú szövegek egyhangúságát.
- Ügyeljen a szöveg olvashatóságára: használjon 10-12 pontos betűméretet és ún. talpas betűtípust (pl. Times). A szövegben használjon kiemeléseket (dőlt, vastag és/vagy eltérő méretű betű, aláhúzás, a kiemelt bekezdéseknél szélesebb margó).
- Ha módja van rá, a dokumentációt kösse be, vagy fűzze össze (hacsak nincs ellenkező értelmű előírás), de előtte ellenőrizze, hogy minden melléklet a szükséges példányszámban rendelkezésre áll-e, beleértve a különböző igazolásokat is.

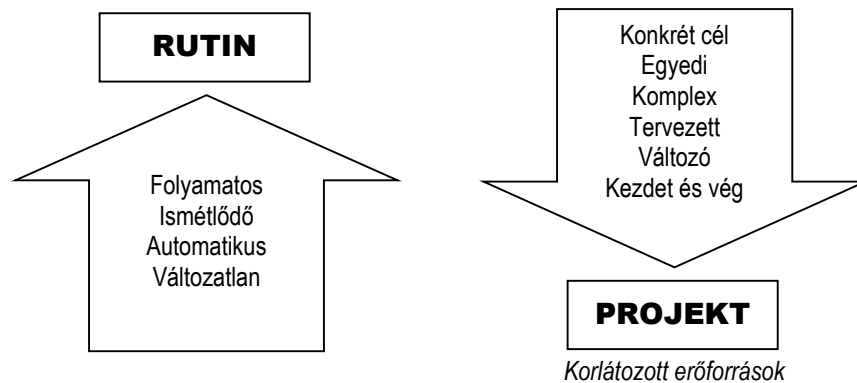
- Írja alá magát a pályázatot is, e nélkül esetleg érvénytelen is lehet. Ma már egyre inkább gondolni kell a digitális aláírásra is.
- A pályázatot dátumozott és aláírt kísérőlevéllel együtt nyújtsa be.

És ne feledje, rendszerint a beadási határidő előtti utolsó órákban mindig elromlik a fénymásoló, kifogy a nyomtatóból a festék, áramszünet van, kiderül, hogy lejárt az egyik hivatalos igazolás érvényessége, lekéssük a buszt stb. Hogy kerülheti ki ezeket a buktatókat? Vannak persze erre apró trükkök, pl. beadhatjuk hiányosan a pályázatot, és később úgyis felszólítanak hiánypótlásra, vagy nem kell feltétlenül személyesen beadni a pályázatot a hivatali félfogadási időben, ráérünk egy-két órával később postán is feladni stb. Az igazi megoldás azonban az, hogy nemcsak a pályázata tárgyát, hanem magát a *pályázatkészítést is projektként kezeli*, pontosan megtervezi, mit mikorra és kinek kell elvégezni (és azt ellenőrzi is), előzetesen felkészül a váratlan eseményekre (pl. tartalékokkal) stb. Indokolt tehát, hogy röviden áttekintsük a projektmunka sajátosságait, a projekttervezés és végrehajtás során alkalmazott legalapvetőbb technikákat.

Projektek előkészítése, tervezése

A *projekt* fogalmát és sajátosságait legjobban azzal lehet megvilágítani, ha összevetjük a *rutinszerű* tevékenységgel. Az emberi tevékenységek legtöbbször be lehet sorolni ebbe a két kategóriába.

A tevékenység két modellje



A projektek alapvető jellemzője, hogy időben, költségekben, emberi és technikai erőforrásokban egyaránt korlátozottak. A feladatot tehát az adott határidőre, a költségelőirányzaton belül maradva kell megoldani. Emiatt különös hangsúlyt kap a megfelelő *előkészítés*, a projekt *megtervezése*. Tulajdonképpen ezt az előkészítő, tervező feladatot kell a pályázatkészítés során elvégeznie. Nyertes pályázat esetén pedig feladata a projektet *végrehajtása*, illetve *lezárása*.

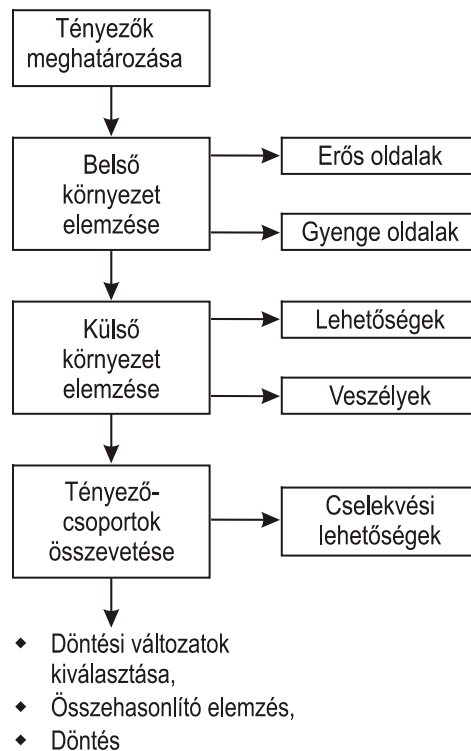
A projektek valamilyen megoldandó problémából vagy egy felismert lehetőségből (ami lehet pl. egy pályázati kiírás) nőnek ki. A projekt attól a pillanattól létezik, amikor döntés születik arról, hogy tenni kell valamit a probléma megoldása vagy a lehetőség kihasználása érdekében. A döntést *szisztematikus információgyűjtés, elemzés* előzi meg. Ennek során tisztázni kell a célokat, a várható hasznot, fel kell becsülni az elvégzendő tevékenységeket és ezek várható erőforrásigényét (anyagok, eszközök, szakértelem, pénz). Meg kell vizsgálni a végrehajtás szervezeti kérdéseit, elemezni kell a projekt esetleges előzményeit, háttérét, kockázatát, a korlátozó tényezőket stb.

Az elemzésnek tehát számos aspektusa létezik, amelyek a legkülönbözőbb technikákkal végezhető el. Ezek legtöbbször (kockázatelemzés, érdekelt elemzése, portfolio elemzés, PEST analízis stb.) megtalálható a vezetésemeléttel, stratégiai tervezéssel foglalkozó szakirodalomban is. Az elemzési

technikák közül érdemes kiemelni a SWOT analízist, amit egyes pályázatok kötelező elemeként is elvárnak. A SWOT analízis során – ami a részletes helyzetelemzés egyfajta összefoglalásaként is tekinthető – elemezni kell, hogy:

- A *külső környezetben* tapasztalható tendenciák milyen *lehetőségeket* kínálnak a megvalósításhoz, segítik-e azt, illetve milyen *fenyegetéseket* tartalmaznak, amelyek a megvalósítást akadályozzák. Az értékelés kiterjedhet az általános gazdasági, politikai helyzetre, a demográfiai tendenciákra, a tudományos eredményekre, a technológiai fejlődésre stb.
- A *belső környezet* tekintetében milyen adottságokkal rendelkezik az intézmény, azaz milyen *erősségekre* lehet építeni, illetve melyek azok a *gyenge pontok*, amelyek a sikert alááshatják. Ezek sorában lehet értékelni az iskola pozícióját a képzési piacon, a pedagógusok szakképzettségét és tapasztalatát, az eszközellátottságot, infrastruktúrát, a szervezeti jellemzőket, vezetési stílust, más szervezetekkel és intézményekkel való kapcsolat milyenségét stb.

Összesen tehát a tényezők négy csoportját kell együttesen elemezni². Ezt megelőzően azonban meg kell határozni az *elemzésbe bevont tényezők körét* és az *elemzési szempontokat*. Nyilván csak azokra kell figyelmet fordítani, amelyek a projekt kivitelezését valamilyen módon befolyásolják.



Az elemzés végén az egyes tényezőcsoportok összevetése révén lehet meghatározni a különböző *cselekvési alternatívákat*, stratégiákat. Ezt a lépést gyakran már nem szokás megkövetelni – holott ez lenne a módszer tulajdonképpeni célja – így a SWOT elemzés formailag csupán a tényezők egyszerű felsorolását és e négy kategória szerinti csoportosítását jelenti.

A projekt indítására vonatkozó döntést követően megkezdődhet a projekt *tervezése*. A projektterv a tevékenységek és az erőforrások hatékony koordinálásának és irányításának elsődleges eszköze, ezért a tervezés a projektmenedzsment legkritikusabb fázisa. A tervezés kulcseleme, hogy a

² A módszer e négy tényezőcsoport angol elnevezésének kezdőbetűi (Strengths – erősségek, Weaknesses – gyengeségek, Opportunities – lehetőségek, Threats – veszélyek) alapján kapta a SWOT analízis elnevezést.

projektet egymástól jól elkülöníthető elemi egységekre, *résztevékenységekre*, bontjuk. Az így kialakított *tevékenységstruktúra* lesz az alapja a feladatok ütemezésének, az erőforrások elosztásának és a költségtervnek. A részletes lebontás csak ritkán, a kevésbé összetett projektek esetében végezhető el egy lépésben. Az esetek többségében célszerű először nagyobb egységeket (fázisokat) kialakítani, aztán azokat tovább bontani a szükséges részletességgel. Ezzel a tevékenységek egy hierarchikus struktúráját kapjuk.

A lebontásnak olyan részletességűnek kell lenni, hogy:

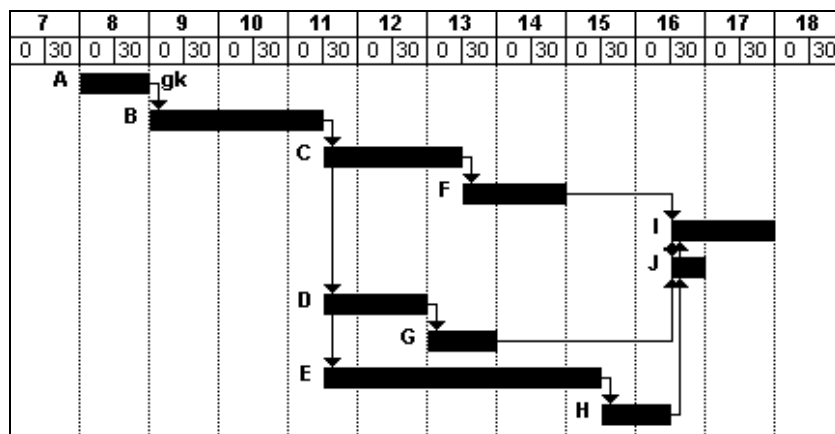
- a projektmenedzser számára biztosítsa az irányíthatóságot, a kézben tarthatóságot
- minden egyes résztevékenység esetében megbízható becslést tudjunk tenni a végrehajtás időtartamára és erőforrásigényére
- minden résztevékenységnek valamilyen jól definiált kimenete (outputja) legyen, és olyan jellemzőkkel rendelkezzen, amelyek alapján mérhető és ellenőrizhető, hogy az adott tevékenység az idő- és költségkereten belül és a megfelelő minőségben ment-e végbe

A túlzottan részletező lebontás azonban már nehezen áttekinthetővé és nehezen kezelhetővé teszi a projektet. Általában a pályázatokban sem szükséges túl részletes lebontást adni, sokszor elegendő a főbb munkafázisok felsorolása. Az olyan feladatoknál, mint pl. egy beruházás, nyilván nem magát a beruházást kell megterveznie, hanem csak az ahhoz kapcsolódó saját feladatait (pl. pályáztatás).

A tervezés következő lépése az *időigény felmérése*, ami a tevékenységstruktúrából kiindulva két lépésben végezhető el:

- Először meg kell határozni minden résztevékenység időigényét.
- A projekt egészének időtartamához ezen túl meg kell vizsgálni a *résztevékenységek logikai kapcsolatát* is, vagyis azt, hogy milyen sorrendben követik egymást. Hiszen ha pl. bizonyos tevékenységek egymással párhuzamosan mehetnek végbe, akkor csak az egyik (a hosszabb) időtartamot kell figyelembe venni. Ha viszont egy tevékenység csak a másik befejezése után indítható, akkor ezek időtartamai összeadódnak. Az utóbbi esetben ha az első tevékenység valamilyen probléma miatt időben csúszik, akkor az hatással van a másodikra is, ami esetleg egy harmadikat késleltethet stb. Így az egész projekt határideje veszélybe kerülhet. Ezért az ilyen tevékenységsorozatra – amit *kritikus útnak* neveznek – különös figyelmet kell fordítani már a tervezés során is (pl. rátartással tervezzük, tartalékokat állítunk be).

A tevékenységeket ezek után grafikusán is lehet szemléltetni az ún. *Gantt-diagramon*, ahol minden tevékenységet egy időtartamával arányos hosszúságú sáv jelöl. Az egyes sávok vízszintes pozíciója a tevékenység ütemezését (kezdetét) jelzi, a köztük fennálló logikai kapcsolatokat pedig nyilakkal szokás ábrázolni. A Gantt-diagram a pályázatok egyik alapvető tartozéka:



A tevékenységek ütemezésével a tervezés még nem ér véget, hiszen a feladatok végrehajtásához emberekre, eszközökre, anyagokra – azaz *erőforrásokra* – van szükség. Az *erőforrás-tervezés* alapja, hogy a tevékenységstruktúra minden elemére külön-külön meg kell határozni az erőforrás-igényt. Vagyis azt, hogy az egyes résztevékenységeket kinek, milyen és mennyi anyag, eszköz felhasználásával kell elvégezni. Amikor valamely tevékenységhez hozzárendelünk egy erőforrást, általában azt feltételezzük, hogy erre az erőforrásra a tevékenység teljes időtartamában szükség van (ellenkező esetben a tevékenységet további részfeladatokra kell bontani). Mindezzel az erőforrások ütemezését is meghatározzuk, hiszen azt megszabja a tevékenységek már meglévő ütemterve.

Az erőforrás-tervezés egyúttal a *költségterv* kialakításának is alapja. A projekt költségeinek döntő része ugyanis az egyes erőforrások igénybevételéhez kapcsolódik, azzal arányos (óradíj, kilométerdíj, anyagköltség, eszközbeszerzéseknél a vételár vagy annak arányos része³ stb.). Az *erőforrás-arányos költségek* mellett léteznek *fix költségek* is, amelyeket a projekt egészéhez (esetleg egy-egy tevékenységhez) lehet őket hozzárendelni (pl. az adminisztrációs kiadások, telefondíjak, a menedzsment költségei). Lehetnek köztük olyanok amelyek folyamatosan jelentkeznek, mások egyszeri kiadások. A költségek ütemezése érdekében utóbbiaknál is fontos figyelembe venni, hogy a projekt elején, vagy a befejezéskor lesznek esedékesek.

A költségterv jól áttekinthető formája, ha táblázatos formában – soronként az egyes résztevékenységekre – negyedéves vagy havi bontásban adjuk meg a költségeket. A pályázatokban emellett kérhetnek költségnemenkénti bontást is, illetve az összköltségek felbontását saját erőre és támogatásra. Állami támogatásoknál kéri az ún. *támogatási intenzitás* meghatározását is, aminek számítási módját jogszabály határozza meg (egy évesnél nem hosszabb projektek esetében ez nem más, mint a támogatás és az összköltség aránya).

Egyes pályázatoknál kérni szokták az ún. *logikai keretterv* (vagy log-frame mátrix) összeállítását is, ami a projekt alapinformációinak egyfajta sűrítményének tekinthető. Ez egy olyan táblázat, amelynek sorai a projekt általános és közvetlen céljait, valamint az elvégzendő fő tevékenységeket tartalmazza. Minden sorban meg kell adni továbbá az elérendő célokat mérő indikátorokat (lehetőleg számszerűsített mutatók formájában) és azt, hogy ezeket a mutatókat kinek, milyen gyakorisággal és milyen források alapján kell ellenőriznie, továbbá a végrehajtást befolyásoló külső tényezőket (feltételeket) és az esetleges kockázatokat. A táblázat emellett tartalmazza a projekt összköltségét, a kezdés és a befejezés tervezett időpontját.

Ha mindezeket jó minőségben elvégezte, akkor jó esélye van arra, hogy a pályázata sikeres lesz, és hozzákezdhet a projekt végrehajtásához. A *megvalósítás* során a projekt valamennyi eleme közti összhangot, koordinációt biztosítani kell, ami a projektmenedzser feladata. A megvalósítás központi eleme az *előrehaladás ellenőrzése*, azaz a *projekt-monitoring*. Ennek lényege, hogy a projekt három fő paraméterét (minőség, költség, időtartam) összevetjük a tervben meghatározottakkal. Az összevetés eredményeként kaphatunk választ arra, hogy jó irányban haladunk-e, nincs-e szükség a folyamatokba való beavatkozásra, esetleg a célok (tervek) módosítására, az erőforrások átcsoportosítására. Magát az ellenőrzési folyamatot – a beszámolókat, jelentéseket rendjét és formáját, ellenőrzés alapjául szolgáló paramétereket (indikátorokat) azonban már előre meg kell terveznie, ez is része tehát a projekttervnek, illetve a pályázatoknak.

Jó munkát, sikeres pályázatot!

³ Ha egy eszköz élettartama hosszabb a projektnél, akkor általában csak az időarányos értékcsökkenés számolható el költségként.