

<b>4. A PROJEKTEK ELŐKÉSZÍTÉSE .....</b>	<b>1</b>
4.1. A PROJEKTTERVEZÉS MÓDSZERTANA .....	1
4.1.1. A legfontosabb módszerek áttekintése .....	1
4.1.2. A logframe mint projektértékelési eszköz.....	4
4.2. AZ INFRASTRUKTURÁLIS PROJEKTEK ELŐKÉSZÍTÉSE.....	11
4.2.1. A projekt előkészítésének jelentősége .....	11
4.2.2. Első lépés: a megvalósíthatósági tanulmány.....	11
4.2.3. Második lépés: a környezetvédelmi hatásvizsgálat.....	14
4.2.4. Harmadik lépés: a műszaki tervek, engedélyek .....	15
4.2.5. Negyedik lépés: a gazdasági vizsgálat.....	18
4.2.6. Ötödik lépés: benyújtás .....	20
4.3. A PROJEKTKÖLTSÉGVETÉS ÖSSZEÁLLÍTÁSA .....	21
4.3.1. Finanszírozási források feltárása .....	21
4.3.2. Elszámolható költségek.....	31
4.4. PÁLYÁZATKÉSZÍTÉS A GYAKORLATBAN.....	34
4.4.1. A pályázatok előkészítésének alapelvei.....	34
4.4.2. A pályázati dokumentáció elkészítése .....	35
4.4.3. A pályázati formanyomtatvány kitöltése .....	36
4.4.4. Gyakorlati tanácsok.....	46
4.4.5. Írjunk vagy írassunk? .....	46

## **4. A PROJEKTEK ELŐKÉSZÍTÉSE**

### *4.1. A projekttervezés módszertana*

A projekt sikerének egyik záloga kétségkívül a megfelelő előkészítés. Fontos, hogy az alapos helyzetelemzés után, a tervezés és a végrehajtás is előre átgondolt és megtervezett folyamat legyen. Az előcsatlakozási alapok (PHARE, ISPA, SAPARD) minél sikeresebb felhasználását elősegítendő több tanulmány és képzési modul foglalkozott már a legelterjedtebb módszerekkel, köztük a projekt ciklus elmélettel, a SWOT-analízissel és a logframe technikával. A következőkben e módszerek ismertetéséről lesz szó.

#### *4.1.1. A legfontosabb módszerek áttekintése*

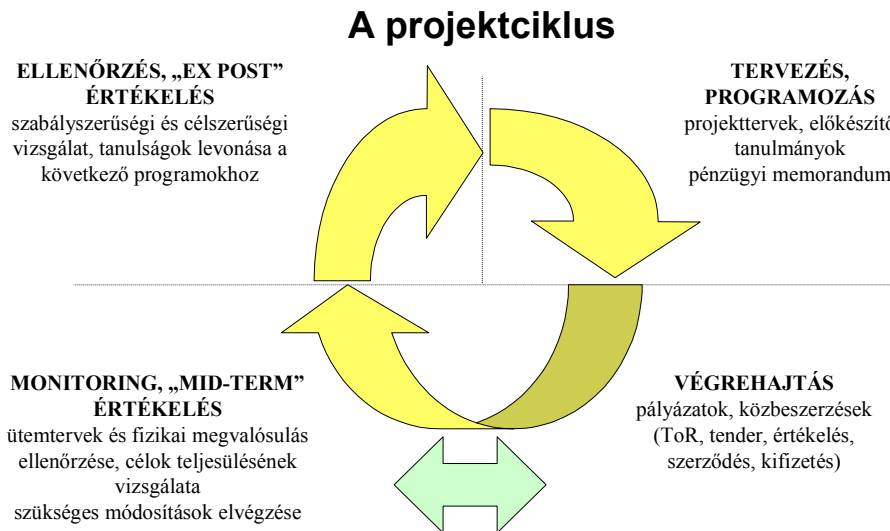
##### *4.1.1.1. A projekt ciklus elmélet*

A projektek tervezésének és végrehajtásának folyamata projekt ciklus néven is ismert. A ciklus kiindulópontja a projekt ötlet, melyet a helyzetelemzés után egy végrehajtó és egy értékelő munkatervvé kell fejleszteni. A cél egy olyan stratégia keret kialakítása, mely egyben biztosítja a projekthez kapcsolódó érdekcsoportok véleményének megkérdezését és a releváns információk rendelkezésre állását. Ezáltal a struktúra lehetőséget ad a kellően megalapozott döntések meghozatalához a ciklus minden kulcsfontosságú szakaszában.

**A projekt ciklus három szakaszra bontható, melyek a következők:**

1. Előkészítés – a tervezés és programozás szakasza
2. Lebonyolítás – a projekt végrehajtásának és nyomon követésének, monitoringjának szakasza
3. Ellenőrzés – utólagos értékelés és tapasztalatok leszűrésének szakasza

4.1 ábra: projekt ciklus<sup>1</sup>



Az előkészítés szakaszában, kerül sor az elemzésekre a problémák, korlátok és lehetőségek feltárása céljából. Az elemzések alapján operatív projekttervek készülnek. A projektterv részletes kidolgozása a kedvezményezettek és az egyéb érdekcsoportok bevonásával történik. Az elkészült projekttervek esetén szükség van azok megvalósíthatóságának (sikeres lesz-e várhatóan a projekt?) és fenntarthatóságának (képes-e hosszú távon előnyöket biztosítani a projekt a kedvezményezetteknek?) értékelésére.

A végrehajtási szakaszban történik a projekt beindítása és megvalósítása. A projekt végrehajtása során szükség lehet szakmai segítségnyújtási-, munkavégzési- illetve szállítási pályázatok kiírására és szerződések megkötésére. A végrehajtás során a projektgazdának a projekt időtartamától függően egyszer vagy akár többször is értékelnie kell, hogy a projekttervekhez képest milyen tényleges előrelépéseket sikerült elérni a végrehajtás során. Az elkészült középtávú, időközi értékelés alapján eldönthető, hogy a projekt jó úton halad-e, s valóban a kitűzött célok megvalósítását szolgálja-e. Az értékelés továbbá segítséget nyújt a projektgazdának, hogy a projekt kidolgozása óta eltelt idő alatt történt jelentős változások fényében módosítsa a projekt irányát, illetve bizonyos célkitűzéseket.

Az értékelési szakaszban, a projekt végrehajtásának lezárulásával, a projektgazda értékeli, hogy a projekt milyen eredményeket ért el és ezek alapján levonja a tanulságokat. Az értékelés során levont tanulságok a jövőbeni programok és projektek tervezése során felhasználhatók.

<sup>1</sup> Forrás: Rapcsák-Heil: PHARE Kézikönyv

#### 4.1.1.2. SWOT-analízis

Az üzleti élet rengeteg területén elterjed helyzetelemzési módszer az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek elemzése (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats – SWOT-analízis). Az elemzés egyrészt a vizsgálat tárgyát képező térség, szervezet, ágazat pozitív és negatív belső tényezőire – az erősségekre, gyengeségekre, illetve ez utóbbi kiküszöbölésének lehetőségeire –, valamint a pozitív és negatív külső adottságokra – fenyegetésekre és lehetőségekre – fókuszál. A cél az, hogy felmérjük mindazokat a tényezőket, melyek szükségessé és lehetővé teszik a fejlesztési projektet, illetve elősegíthetik, vagy akadályozhatják a projekt végrehajtását.

4.2. ábra: SWOT-analízis

##### **Belső**

Erősségek	Gyengeségek
-----------	-------------

##### **Külső**

Lehetőségek	Fenyegetések
-------------	--------------

Az elemzés elkészítése sohasem egyetlen ember feladata. Akár a SWOT, akár a későbbiekben bemutatásra kerülő probléma-fa – cél-fa módszer esetén elmondható, hogy a módszer hatékonyabb eredményt produkál, ha csapatban készítik, mintha egyéni munka eredményét tükrözi. Célszerű tehát a projekt helyzetelemzését munkacsoportban végezni.

#### 4.1.1.3. Projekt ciklus menedzsment

A fent ismertetett módszerre építve az Európai Bizottság az 1990-es évek elején vezette be a projekt ciklus menedzsmentet (PCM) az általa finanszírozott segélyprogramok eredményességének javítása érdekében. A Bizottság által végzett felmérések ugyanis a következő okokat jelölték meg a programok gyenge teljesítményére:

- gyenge a projekttervezés és előkészítés;
- a kockázatokat hiányosan vették figyelembe;
- figyelmen kívül hagyták a projekt hosszú távú fenntarthatóságát befolyásoló tényezőket;
- a múltbeli tapasztalatok alapján levont tanulságokat csak ritkán vették figyelembe az új projektet tervezése során.

##### **A PCM alapelveinek lényege az alábbiak szerint foglalható össze:**

1. A projekt-ciklus szakaszainak következetes betartása. A módszer, mint arról korábban már szóltunk, rendkívül strukturált, ezért képes biztosítani a megfelelő információ alapuló döntéshozatali eljárást.
2. Részvétel (participáció) biztosítása. Rendkívül fontos Unió alapelve a partnerség, ezen keresztül a részvétel biztosítása. Ez leginkább a projekt-ciklus kulcsfontosságú szakaszaiban szervezett workshopok és a projekt céljainak a kedvezményezettek részére nyújtandó tartós előnyök/hasznok formájában történő megfogalmazása révén biztosítható.
3. Fenntarthatósági szempontok. A valóban sikeres projektek talán egyik legfontosabb

ismérve, hogy hosszú távon is fenntarthatóak, vagyis hatásuk még évek múlva is érezhető, illetve működőképesek maradnak a közösségi támogatások végét követően is. Ezen cél elérése érdekében a fenntarthatósági szempontokat más a projekttervezés során figyelembe kell venni.

4. Logframe alkalmazás. A közösségi beavatkozás struktúráját hatékonyan biztosító eszköz, amely konzisztens elemzési módszert biztosít a projekttervezés és a végrehajtás során.
5. Integrált megközelítés. A megvalósításra váró projekt céljait szorosan kapcsolni kell az EU regionális politikai céljait szem előtt tartó Közösségi Támogatás Kerethez, illetve az annak végrehajtását szolgáló operatív programok célkitűzéseikhez. Szintén ez a szemlélet biztosítja, hogy az uniós célkitűzések mellett a nemzeti és szektorális célkitűzéseket is figyelembe veszik a projektet, valamint biztosítja, hogy a projekt-munkatervek és költségvetések logframe módszerrel készüljenek.

#### *4.1.1.4. Logikai Keretmátrix (logframe)*

A fent említett alapelvek értelmében a logframe a projekt ciklus menedzsmentnek azon projekt tervezési és végrehajtási alap eszköze, mely biztosítja a relevanciára, a megvalósíthatóságra és a fenntarthatóságra vonatkozó célkitűzések teljesítését. A logframe módszer alkalmazása ugyan nem teljes körű követelmény a projektek előkészítése során, használata azonban nagyban elősegíti a minőségi projektterv megszületését.

A logframe struktúra alkalmazásával a projekttervezők tesztelhetik a javasolt projektötleteket azok relevanciájának, megvalósíthatóságának és fenntarthatóságának biztosítása érdekében. A projekt előkészítésben játszott szerepe mellett az logframe fontos irányítási eszköz a megvalósítási és értékelési szakaszban, hiszen a mátrixba szereplő indikátorok segítségével könnyebbé válik a cselekvési tervek elkészítése, valamint a monitoring rendszer és az értékelési keretrendszer kialakítása. Amennyiben a projekt több érdekcsoportot is érint, célszerű azokat a maximális lehetséges mértékben bevonni már a projekt előkészítésébe, ami azonban a projekttervezők részéről megfelelő együttműködést igényel. A minél hatékonyabb alkalmazás érdekében szükség van a logframe egyéb a technikai, gazdasági, szociális és környezeti elemzésekhez szükséges más eszközökkel való támogatására is. Ilyen eszköz például a környezeti-, a nemek szerinti-, vagy a pénzügyi és gazdasági hatáselemzés.

#### *4.1.2. A logframe mint projektértékelési eszköz*

A témát a Strukturális Alapok fogadására felkészítő segítségnyújtási program (SPP) non-twinning projektje egy oktatási program keretében részletesen feldolgozta, és a következőkben ezen anyag alapján követjük végig a logframe alkalmazását.

Magát a módszert a '60-as években fejlesztette ki a USAID, az Amerikai Egyesült Államok külföldi segélyekkel foglalkozó szervezete. A módszer célja a fejlesztési tevékenységek tervezésének, lebonyolításának és ellenőrzésének átláthatóbbá és könnyebbé tétele volt. Napjainkra a módszert gyakran használják a különböző projektek és programok logikájának kialakításához, strukturálásához.

A logframe két szakaszból áll:

1. Elemzési szakasz – további három részre bontható: - probléma-elemzés  
- célok felállítása  
- stratégia-elemzés
2. Tervezési szakasz

A módszer a végrehajtás és az értékelés során is használható:

1. alapul szolgál a projekttervezéshez;
2. a monitoring rendszer kialakításához a végrehajtási szakasz során;
3. keretet ad az értékeléshez.

#### 4.1.2.1. Elemzési szakasz

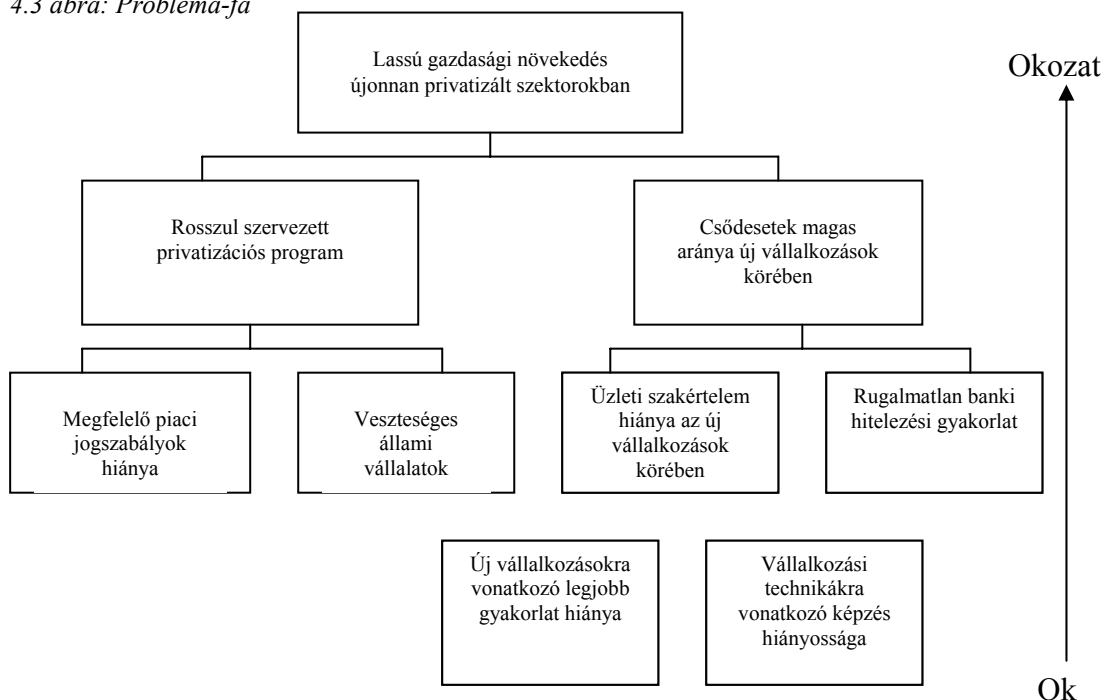
Mivel a projektek minden esetben valamilyen probléma megoldására irányulnak, ezért a projekt tervezését a problémák azonosításának és elemzésének kell megelőznie. Mivel a projekttel kapcsolatban álló különböző érdekcsoportok eltérően értékelhetik a problémákat és körülményeket, ezért – mint arról korábban már esett szó – célszerű az elemzést munkacsoport keretében elvégezni.

#### Probléma-elemzés

Az elemzés célja a főbb problémák azonosításának elősegítése, illetve a „probléma-fa” elkészítése, vagyis az ok-okozati összefüggések pontos meghatározása. A problémák feltáráshoz többféle módszer is használható: interjúk, felmérések, statisztikák, stb. Az érintettek különböző körei ún. *brainstorming* összejövetel keretében gyűjthetik össze az adott helyzethez kapcsolódó legfőbb problémákat.

A problémák feltárása után meg kell határozni azok hierarchikus sorrendjét, vagyis az ok-okozati összefüggéseket – ez az ún. „probléma-fa”. Minden feltárt problémát értékelni kell, és el kell helyezni a különböző hierarchia szintek valamelyikén. Meg kell határozni a legfőbb problémát, és fel kell tárnai az ehhez kapcsolódó problémákat. Ha a probléma ok, akkor az alsó szintre kerül. A következő ábra egy probléma-fát mutat be.

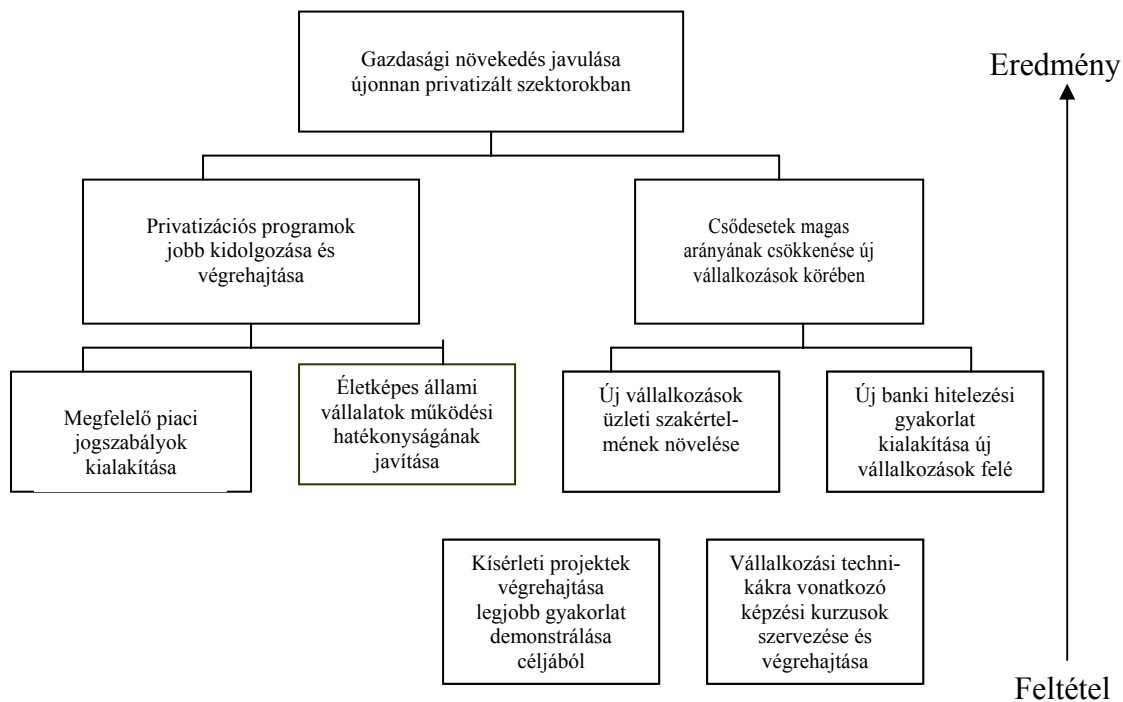
4.3 ábra: Probléma-fa



## Célok felállítása

Egy kész és jól összeállított probléma-fa elkészítése után nem okozhat gondot a „cél-fa” elkészítése sem, hiszen nincs más feladatunk, mint a problémákat célok formájában újrafogalmazni. Ennek oka, hogy míg a probléma-fa a jelenlegi helyzet negatív aspektusait jeleníti meg, addig a cél-fa a kívánatos jövőbeni helyzet pozitív aspektusát mutatja. A két „fa” tehát egymás tükörképe, ahol a problémák ok-okozati viszonyát az eszközök és célok viszonya váltja fel.

4.4 ábra: Cél-fa



## Stratégia-elemzés

Az elemzési szakasz utolsó részében kerül kiválasztásra a kívánt eredmény eléréséhez szükséges stratégia. A stratégia olyan cél-csoportokat tartalmaz, amelyeket be lehet illeszteni valamely projekt programjába, a rendelkezésre álló idő és erőforrások függvényében. A stratégia áttekinti a különböző beavatkozások megvalósíthatóságát, ami a projekt fókuszának elmozdulásával járhat. A fentiek értelmében a stratégia kiválasztása után a projekt célja és általános célkitűzései többé-kevésbé rögzítettek.

#### 4.1.2.2. Tervezési szakasz

##### A logframe mátrix

Maga a logframe mátrix az elemzés és a tervezés fő végterméke. A mátrix alkalmazásával kapcsolatban azonban meg kell említeni, hogy a logframe, szakszerű alkalmazásának minden előnye mellett, nem csodaszer. Nem képes azonnali megoldást kínálni a jó projektek kijelöléséhez, illetve tervezéséhez. Megfelelő használat esetén a valóban segítséget nyújt a tevékenységek, eredmények, célok és célkitűzések közötti logikai összefüggések jobb áttekintéséhez, de várhatóan csak a kellően tájékozott felhasználó számára. A logframe-t emiatt sokkal inkább kell gondolkodást segítő eszközként kezelni, mint sem pusztán mechanikus eljárások összességéként.

A logframe-t emellett nem statikus, sokkal inkább dinamikus eszközként kell felfogni, melyet a projekt végrehajtásának előrehaladtával és a körülmények változásával párhuzamosan újra és újra kell értékelni. A mátrix használható a projekttervezéséhez és költségvetésének összeállításához, valamint a projekt struktúrájának és céljának meghatározásához. Ugyanakkor fontos, hogy ne rugalmatlan és akadályt jelentő eszközként használjuk.

Az logframe az elemzési szakaszban összehozza az érdekcsoportokat a problémák, célok és stratégiák megvitatására, ezáltal elősegíti, hogy az érdekeltek átgondolják saját elvárásaikat és azok megvalósíthatóságát. A logframe legnagyobb érdeme, hogy célok világos meghatározásával és hierarchikus besorolásával lehetőséget ad a projekttervek belső logikájának ellenőrzésére. A megfelelő belső logika pedig biztosítja, hogy a tevékenységek, eredmények és célok valóban kapcsolódjanak egymáshoz. A projekt tervezői ezáltal nem kerülhetik ki a projekt megvalósíthatóságát befolyásoló kritikus feltételezések és kockázati tényezők azonosítását és a projekt nyomon követéséhez – monitoringjához – és értékeléséhez szükséges mutatók és információs források meghatározását. Mindezek az információk egyetlen dokumentumban kerülnek összegzésre.

A logframe – legegyszerűbb formájában – egy négy oszlopot és négy sort tartalmazó mátrix. A *vertikális logika* a projekt tevékenységét, az okozati összefüggéseket és a legfontosabb feltételezéseket tartalmazza. Ezen kívül szintén itt jelennek meg a projekt-menedzser befolyásolási körén kívül eső bizonytalansági tényezők is. A *horizontális logika* a projekt hatásainak és a projekt által felhasznált erőforrások méréséhez kapcsolódik, a főbb mérési mutatók és a mérések ellenőrzéséhez szükséges eszközök meghatározásán keresztül.

4.5 ábra: A logframe általános felépítése

	Beavatkozási logika	Indikátorok	Indikátorok forrása	Kockázatok és feltételezések
Stratégiai célok				
Projekt cél				
Eredmények				
Tevékenységek		Források	Költségek	
				Előfeltételek

## **Intervenciós logika**

A projekt alapjául szolgáló stratégiát intervenciós logikának nevezik. Ez tulajdonképpen nem jelent mást, mint a logframe különböző hierarchia szintjeinek magyarázó leírását.

### **Feltételezések/kockázatok értékelése**

Egy projekt sikere gyakran nemcsak a projekt beavatkozásain múlik, hanem bizonyos külső tényezőkön illetve konkrét feltételezéseken is. A külső tényezők brainstorming, vagy egy kellően átgondolt SWOT-analízis révén határozhatóak meg a logframe minden egyes szintjére vonatkozóan. A logframe logika alapján az egyes célok eléréséhez a projekt beavatkozásokon túl szükséges egyéb tényezőket az adott szint alatti sor feltételezései tartalmazzák.

### **Fenntarthatóságot biztosító tényezők**

A fenntarthatóság minden projekt esetében rendkívül fontos tényező, hiszen valóban sikeresnek csak az a projekt mondható, melynek hatása még évek múltán is érezhető, emiatt a logframe-ben azokat a tényezőket is figyelembe kell venni, melyek ezt biztosítják. Az unió értelmezése szerint egy projektről akkor mondható el, hogy fenntartható, ha azt követően is hasznokat/előnyöket kínál a kedvezményezetteknek, miután az adományozói segítségnyújtás fő része véget ért.

### **Fenntarthatóságot befolyásoló tényezők elemzése**

Mint az előbb kiderült, egy projektről akkor mondható el, hogy fenntartható, ha tartósan hasznokat/előnyöket kínál a projekt kedvezményezetteinek. A projektet közvetlenül befolyásoló belső és külső tényezőket többféle eszköz segítségével lehet felmérni. Az egyik ilyen a fejezet elején már részletesebben kifejtett SWOT elemzés.

### **Objektíven ellenőrizhető mutatók**

A projekt nyomon követésének egyik alapvető feltétele az olyan objektíven ellenőrizhető mutatók kiválasztása és alkalmazása, melyek megmutatják, hogy a célokat sikerült-e teljesíteni. A mutatók különösen fontosak, hiszen ezek alapján kerülhet sor a megfelelő monitoring rendszer kidolgozására. A mutatók megfelelőségének vizsgálatára is léteznek különböző módszerek, köztük például a SMART kritériumrendszer. Az objektíven ellenőrizhető jelző jelen esetben azt jelenti, hogy az ugyanazon mutatót mérő különböző személyek ugyanazokat a mérési eredményeket kapják meg.

### **Monitoring eszközök**

A monitoring eszközök tulajdonképpen azok a mutatók, illetve mérőszámok, melyek előzetesen rögzítésre kerülnek, majd a végrehajtás során a mutatókhoz tartozó tényadatokat a projekt-menedzsment illetve az értékelést végrehajtó személyek rendelkezésére bocsátják. A monitoring eszközök esetén rendkívül fontos, hogy szabályozásuk egyértelműen meghatározza, hogy kik biztosítják információkat, illetve az milyen gyakorisággal történik az adatszolgáltatás.



## Erőforrások és költségek

A projekt előkészítésekor nagy hangsúlyt kell fektetni a projekt által igényelt erőforrások és költségek pontos megbecslésére. Az erőforrások közé a tervezett tevékenységek elvégzéséhez és a projekt irányításához szükséges emberi, anyagi és pénzügyi erőforrások tartoznak. A minél pontosabb becslés érdekében részletesen meg kell határozni a tervezett tevékenységeket és az irányításhoz szükséges tevékenységeket.

## Tevékenységi terv készítése

A monitoring és az ellenőrzés megkönnyítése céljából projekt tevékenységeit ütemezni kell, vagyis készíteni kell egy tervet, mely a tevékenységek sorrendjét és időtartamát tartalmazza. Ezt nevezik tevékenységi tervnek. Az elkészített logframe nagyban megkönnyíti a tevékenységi terv elkészítését, hiszen a bal oldali oszlopban szereplő tevékenységek képezik a terv alapját.

## Költségvetés készítése

Miután a tevékenységeket bejegyezték a proforma tervbe, meg kell határozni a tevékenységek elvégzéséhez szükséges fizikai, anyagi és pénzügyi erőforrásokat. Mivel a későbbiekben különböző szempontok szerint kell összevonni és összesíteni a költségeket, az erőforrásokat előre meghatározott költségkategóriák szerint kell felosztani.

### 4.1.2.3. Egy példa a logframe módszer alkalmazására

A fentiekben vázolt módszertan jobb értelmezhetősége végett tekintsünk most át egy konkrét példát ennek alkalmazására! Kiindulópontunk maga a logframe mátrix lesz és az a könyv, amit most Ön épp a kezében tart.

4.6 ábra: Minta logframe mátrix

	Beavatkozási logika	Indikátorok	Indikátorok forrása	Kockázatok és feltételezések
Stratégiai célok				
Projekt cél				
Eredmények				
Tevékenységek				

A célok hierarchiája jelenti a beavatkozás logikáját. Minden tevékenységnek vannak eredményei, közvetlen és közvetett hatásai. Például e könyv megírásától azt az eredményt várjuk, hogy a könyv megjelenik. Ezúton is szeretnénk tájékoztatni a lehetséges pályázókat az EU támogatások felhasználásának módjáról. A célunk végső soron az EU támogatások hatékony és eredményes felhasználása.

Minden cél elérése számszerű mutatókkal, indikátorokkal mérhető. A mutatók akkor megfelelőek, ha a célokhoz rendelhetők, mérhetők, ellenőrizhetők. Például kitűzhetünk egy olyan célt, amely szerint az EU támogatások felhasználásával akkor lehetünk elégedettek, ha a források legalább 85%-a hasznosul. A könyv megjelenítése akkor járul hozzá kellőképpen a lehetséges pályázók tájékoztatásához, ha legalább kétezer példányban elkel. Ahhoz, hogy kétezer példány biztosan elkeljen, valamivel több, mint kétezer példány kiadását tervezzük.

A mutatók mindenkor aktuális értékének forrását is meg kell határozni, hogy a célok elérése ellenőrizhető legyen. Azok a mutatók, amelyek nem könnyen hozzáférhetők, nem alkalmasak a célok számszerűsítésére. Például a lehetséges pályázók tájékoztatását nem tudjuk mérni a könyv olvasóinak számával, mert nem tudjuk meghatározni ennek a mutatónak a forrását. De használhatjuk az értékesített példányok számát, mert ennek biztos forrása lehet a kiadó.

Végül, a kockázatok és feltételezések között szerepelnek azok a külső tényezők, amelyek egy adott szintű cél elérése mellett szükségesek az egyel magasabb szintű cél eléréséhez. A kockázatok és feltételezések azonosítása egyrészt azért fontos, mert ezek bekövetkezésének valószínűsége felmérhető, ezáltal a projekt kockázatossága csökkenthető. Másrészt, a projekt nyomon követése és értékelése során a szükséges kiigazítások is megtehetők. Például a könyv megjelenéséhez feltételeznünk kellett egy kiadó érdeklődését is. A szerzőknek feltételezniük kell továbbá, hogy a kiadó aktívan terjeszti a könyvet, és az önkormányzatoknak igénye van rá, hiszen csak így lehetséges a pályázók tájékoztatása. Ha az EU források 100%-os felhasználása azért nem sikerül, mert az önkormányzatok nem rendelkeznek elegendő projekt ötlettel és önerővel, akkor a siker elmaradása sem a kiadón, sem a szerzőkön nem kérhető számon. Ugyanakkor, az önkormányzatok projekt ötleteinek száma és önerője is felmérhető, korlátozott mértékben javítható.

Mindezek alapján a logframe mátrixot a következőképpen tölthetjük ki:

4.7 ábra: Minta logframe mátrix kitöltve

	Beavatkozási logika	Indikátorok	Indikátorok forrása	Kockázatok és feltételezések
Stratégiai célok	az EU források felhasználása	az EU források legalább 85%-os felhasználása	támogatást nyújtó szervezetek	
Projekt cél	a lehetséges pályázók tájékoztatása	2000 értékesített példány	kiadó	az önkormányzatok rendelkeznek projekt ötletekkel, önerővel, stb.
Eredmények	könyv kiadása	2100 kiadott példány	kiadó	a kiadó terjeszti, az önkormányzatok igényt tartanak rá
Tevékenységek	könyv megírása	1 megírt könyv	szerzők	egy kiadó vállalja a könyv kiadását összeáll a szerzők csapata

## 4.2. Az infrastrukturális projektek előkészítése

### 4.2.1. A projekt előkészítésének jelentősége

Egy infrastrukturális beruházási projekt, legyen az környezetvédelmi vagy közlekedési tárgyú, részleteit tekintve meglehetősen eltérő, de tipikus előkészítési munkafolyamatokat igényel. A beruházások építési jellegénél fogva a projektek előkészítése jól azonosítható szakaszokra különíthető el, ami még korántsem jelenti azt, hogy egyszerű dolga lenne annak az önkormányzatnak, amely úgy dönt, hogy például a város egy részét csatornázni kívánja, vagy korszerűsíteni szeretné a városi szennyvíztisztító telepet, és növelni akarja annak kapacitását. Nincs könnyű dolga a beruházás tervezésével, akkor sem, ha feltételezzük, hogy ehhez rendelkezésre áll minden forrása. Még bonyolultabbnak tűnik – hivatalból, és amint ez később belátható lesz, tiszta szívvel hozzátéve, hogy *természetesen csak első látásra* –, ha ehhez támogatást igényelne, főleg ha azt az Európai Unió Kohéziós Alapjából, vagy az Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA) finanszírozása mellett megvalósuló, az infrastruktúrát támogató operatív programokból (OP) kívánja megtenni.

Jelen fejezetben szeretnénk bebizonyítani, hogy csak első látásra tűnhet bonyolultabbnak uniós forrást igénybe venni. Be szeretnénk bizonyítani, hogy az Európai Unió forrásainak felhasználásánál követelt eljárások pontos végrehajtása inkább sematizálja, így a gyakorlatban inkább egyszerűsíti a projekt előkészítését, valamint a tervezés során előre azonosítja és elhárítja a későbbiekben felmerülő akadályokat, így biztosabbá és gyorsabbá teszi a megvalósítást.

### 4.2.2. Első lépés: a megvalósíthatósági tanulmány

A projekttervezés első lépéseként egy megvalósíthatósági tanulmány készül, amely elkészítése két fázisból áll. Az első rész során a projekt céljának, ami a bevezetésben említett példa esetében a település szennyvizének tisztítása, eléréséhez *azonosítjuk a gyakorlati megvalósítás különböző útjait*. A szennyvíztisztítási példánál maradván, felmérjük, hogy milyen műszaki állapotú a városban működő szennyvíztisztító; adatokat gyűjtünk arról, hogy város mely részei csatornázottak, illetve mely részei nem; összegyűjtjük és részletesen megvizsgáljuk a beruházásra vonatkozó hatályos ágazati és helyi jogszabályokat; felmérjük a fizikai környezetet, a tulajdonviszonyokat, az érintett lakosság helyzetét; megvizsgáljuk, hogy az önkormányzaton belül mely részlegek lesznek érintve a projekt során, hogyan, hol és kikből állítható fel egy projekt menedzsment egység<sup>2</sup>. E lépések közül többet, a projekt kezdetén sok esetben elvégez(tet) az érintett önkormányzat, csak a lépések részletes dokumentálása nélkül. Itt máris a bevezetésben ígérteknek tehetünk eleget, hiszen csak első látásra tűnik bonyolultnak egy megvalósíthatósági tanulmány összeállítása. A valóságban itt olyan általános információgyűjtésről van szó, ami sok esetben (például a tanulmánytervek kidolgozásához) szükségszerűen megtörténik. Az Európai Unió ezt *logikusan felépített módszertan* követése mellett, *pontosan dokumentálva* követeli meg a projekt benyújtójától, a

---

<sup>2</sup> Ún. projekt menedzsment egység létrehozása a városházán belül, vagy szerződésben egy mérnök-tanácsadó céggel (ebben az esetben is egy önkormányzaton belüli összekötő kinevezésével) előfeltétele egy nagyobb projekt benyújtásának az irányító hatósághoz KA esetében.

folyamat végén *több lehetséges alternatíva* bemutatásával. A példához visszatérve egy alternatívaként merülhet fel a telep bővítése, másik lehetőség lehet új telep építése a csatornázatlan városrészekhez közel, lehet, hogy a csatornázatlan részeket, a szomszéd település tisztítótelepére is be lehet kötni, de természetesen alternatíva a meglévő telepre való becsatlakozás is.

A megvalósíthatósági tanulmány második része az első rész eredményeként megszületett *alternatívákat különböző szempontok alapján hasonlítja össze*<sup>3</sup>. Az alkalmazott szempontok műszaki, környezeti, pénzügyi és társadalmi-gazdasági megközelítést jelentenek. A megvalósíthatósági tanulmány e része a lehetséges változatokat már részletesebben vizsgálja. Olyan ez, mint amikor az építész az építetővel történt egyeztetéseket és a telek bejárását követően papírra vetett első, szabadkézzel rajzolt vázlatok után, már vonalzóval, de nagy méretarányal megrajzolja a ház néhány változatát. A részletesebb vizsgálat során ki kell alakulnia, hogy műszakilag mely változatok megvalósíthatók. Szennyvíztisztítási példánknál maradvá: a csatornázatlan részek szomszéd településre történő bekötése szinte lehetetlen, illetve csak nagyon költséges beruházás keretében oldható meg, a talajszerkezet, vagy a domborzati viszonyok miatt. Érdeemes felmérni az egyes változatok időigényét, és elkészíteni az előkészítés kapcsolódó ütemtervét, ami alapján megvizsgálható, hogy hol áll módunkban rövidíteni az előkészítéssel, illetve melyek azok az időben kritikus pontok (szabadságolások, stb.), ahol az előkészítés folyamata külön figyelmet követel. Ezt követően a környezeti hatásokat vizsgáljuk meg. Ennek során gyakorlatilag a változatok előzetes hatásvizsgálata<sup>4</sup> folyik: a környezetre gyakorolt lehetséges hatások felmérése mellett, megállapítjuk, hogy a továbbiakban kötelező-e részletes hatásvizsgálat lefolytatása a környezetvédelmi engedély megszerzéséhez. Valamint a fellépő környezeti hatások mérséklésére javaslatok kerülnek kidolgozásra. Célszerű a megvalósíthatósági tanulmány készítőjével kötött szerződésben rögzíteni, hogy a tanulmány részeként előzetes hatásvizsgálatot is végezzenek el. Fontos, hogy már az előzetes hatásvizsgálat folyamatába is bevonjuk az érintett lakosságot (ld. *második lépés*). Így a végül kiválasztott projektváltozat előzetes hatástanulmánya rendelkezésre áll és a döntést követően azonnal benyújtható az illetékes hatóságnak, amivel olykor jelentősen felgyorsítható az előkészítés. A gazdasági vizsgálat olyan pénzügyi szempontú elemzés, amely az építés és a működés során (Kohéziós Alap projektek esetén általában 30 évig, ld. *negyedik lépés*) jelentkező költségeket és hasznokat tárgyalja, valamint megállapítja a lehetséges EU támogatás összegét. A vizsgálat részeként elvégzendő egy pénzügyi, egy társadalmi-gazdasági, egy kockázatelemzés és egy érzékenység vizsgálat. A pénzügyi elemzés lényege, hogy kiadási és bevételi oldalról minden pénzügyi mozgást összesítsünk, hogy az egyes projektváltozatok jelenértékét és megtérülését összehasonlíthassuk. A társadalmi-gazdasági elemzés célja, hogy a projekt gazdasági és társadalmi költségeinek és a keletkezett gazdasági és társadalmi haszon vizsgálatával alátámassza, hogy a projekt a közösség számára összességében hasznos. Az ehhez használt két eszköz a költség-haszon elemzés és – amennyiben a nem vagy nehezen számszerűsíthető költségek és hasznok (környezeti, pszichológiai, szociális) miatt ez nem alkalmazható –, a többszempontú-elemzés<sup>5</sup> (ld. *negyedik lépés*).

---

<sup>3</sup> A lehetséges alternatívák mindegyikét, de legalább három változatot meg kell vizsgálni (beavatkozás nélküli változat, minimum beavatkozás és egy beruházási megoldás)

<sup>4</sup> Az illetékes környezetvédelmi felügyelőséghez benyújtandó előzetes környezetvédelmi hatástanulmány tartalmi követelményeit, és hogy a beruházás környezetvédelmi engedély köteles-e a 20/2001. (II.14) Kormányrendelet írja elő.

<sup>5</sup> Az idegen nyelvű szakirodalomban használt elnevezése: *multicriteria analysis*.

A megvalósíthatósági tanulmány utolsó része egy kockázatelemzés és egy érzékenység vizsgálat. A kockázatelemzés célja, hogy meghatározzuk azokat a lehetséges eseményeket, amelyek veszélyeztethetik a projekt sikerét, vagy ronthatnak az eredményén. Ennek során különböző körülményekből (pl. politikai, természeti, pénzügyi, szervezeti, társadalmi) eredő bizonytalansági tényezőket azonosítunk, illetve – az érzékenység vizsgálat segítségével – meghatározzuk a nem kívánt esemény bekövetkezésének a projektre gyakorolt negatív hatásának mértékét. A megvalósíthatósági tanulmány e részének elkészítése nem rendelkezik nagy hagyománnyal a hazai gyakorlatban, pedig az esetleges veszélyek és akadályok felmérésén és időben történő elhárításán sok esetben a projektünk sikere vagy kudarca múlhat.

Szinte teljes biztonsággal állíthatjuk, hogy nincs olyan családi ház építés, vagy akár lakás felújítás, ahol a tervezéstől kezdve a kulcs átadásáig ne merülne fel legalább egy olyan akadály, melyet nem láttunk előre. Ezek a hibalehetőségek a szereplők számával és a beruházás méretével arányosan nőnek. Egy közepes méretű magyar város 30 millió € nagyságrendű szennyvíztisztítási projektjének számtalan előre nem látható problémája lehet, a lakosság bűz miatti tiltakozásától kezdve az infláción át az időközben csökkent forint árfolyamig. A megvalósíthatósági tanulmány segítségével azonban azonosíthatók ezek a kockázati elemek, néhány már előre elhárítható (pl. a lakosság kezdetektől tartó bevonásával); vannak, amelyekre előre fel lehet készülni (az infláció beépítése a becsült költségekbe, tartalék-képzés<sup>6</sup>); és még így is maradnak olyan tényezők, melyeket hátráltathatják a projekt megvalósítását (pl. költségemelkedés különböző makro-gazdasági folyamatokból eredően).

A következő táblázat<sup>7</sup> összefoglalja a megvalósíthatósági tanulmány fent ismertetett részeit.

4.1. táblázat: A megvalósíthatósági tanulmány részeit:

	<b>Fejezet</b>
0)	vezetői összefoglaló
1)	általános elemzés a) általános információk b) társadalmi gazdasági környezet c) humán erőforrás d) helyszín e) kereslet-kínálat elemzés f) vezetési modellek g) projekt változatok azonosítása
2)	Műszaki megvalósíthatóság, végrehajtás, költségek: tanulmánytervek készítése
3)	Környezeti hatások és beavatkozási területek
4)	Pénzügyi megvalósíthatóság
5)	Gazdasági és társadalmi elemzés a) költség-haszon elemzés és/vagy b) többszemponú-elemzés
6)	Kockázatelemzés és érzékenység vizsgálat

<sup>6</sup> Az ISPA példákban szerepel egy, az összköltség 10-15%-ban meghatározott biztonsági tartalék az előre nem tervezhető költségnövekmények miatt (pl. a fűrészek során a talajban talált homokréteg miatt megemelkedik az alapozás költsége)

<sup>7</sup> Forrás: a PHARE RPP programjának keretében kidolgozott megvalósíthatósági tanulmány útmutató

Hozzá kell tennünk, hogy megvalósíthatósági tanulmányt kb. 100 millió forint feletti nagyságrendű beruházások esetében kell elkészíteni ilyen részletesettséggel. Ez három-hat hónapot vehet igénybe.

Látható, hogy a megvalósíthatósági tanulmány segítségével a döntéshozó megismeri és összehasonlíthatja a kitűzött cél elérésére rendelkezésre álló lehetséges megoldási módokat. Egy jól elkészített tanulmány alapján a döntéshozó biztonsággal és gyorsan dönthet a megvalósítandó projekt tartalmáról és megismeri azokat a lépéseket, amelyek megtételével akadálymentessé, esetenként gyorsabbá teheti a tényleges megvalósítást az engedélyezési folyamatoktól kezdve a kivitelezésig. A teljesség kedvéért hozzá kell tennünk, hogy gyakorlati haszna mellett, a megvalósíthatósági tanulmány az Európai Uniónak benyújtandó pályázati anyag kötelező része Kohéziós Alap esetén, és nagy, illetve a Strukturális Alapok esetében a közepes méretű projekteknel ezt az illetékes Irányító Hatóság által összeállított pályázati feltételrendszer is előírja.

Az alternatívák felvázolása és összehasonlítása alapján a pályázó döntéshozó testülete (pl. a közgyűlés) amennyiben a projekt megvalósítása mellett dönt, a környezeti, társadalmi, gazdaságossági és műszaki szempontok mérlegelésével kiválasztja az összességében legjobbnak tartott változatot, és elindítja annak részletes előkészítését, ami az előírt engedélyek megszerzését, a pályázat benyújtásához szükséges tanulmányok elkészítését és műszaki tervezését jelenti.

#### 4.2.3. Második lépés: a környezetvédelmi hatásvizsgálat

A megvalósíthatósági tanulmány elkészítésekor a kiválasztott megvalósítási alternatíva előzetes környezetvédelmi hatásvizsgálata már megtörtént. Ezt az ún. előzetes környezetvédelmi hatástanulmányt kell benyújtani az illetékes környezetvédelmi hatósághoz, amely ennek alapján három hónapon belül dönt a részletes hatásvizsgálat szükségességéről, vagy –amennyiben a hatályos jogszabályok szerint ez nem szükséges<sup>8</sup>– kiadja a beruházás környezetvédelmi engedélyét.

A környezetvédelmi hatásvizsgálat célja a beruházás környezetre gyakorolt *hatásainak* és a *hatások mértékének* felmérése, valamint a *hatást viselő terület* meghatározása legyen szó épített, társadalmi vagy természeti környezetről, illetve *intézkedések kidolgozása* az esetlegesen fellépő negatív hatások mérséklésére. A tanulmány készítése mellett a hatásvizsgálat része egy *lakossági konzultációs folyamat*, amit az Európai Unió minden projekt esetében szigorúan ellenőriz. A tervezéssel párhuzamos folyamatos konzultáció célja, hogy a projekt egy olyan változatát valósítsa meg végül az önkormányzat, amely az érintett lakosság igényeinek is megfelel. A konzultációk során rögzíteni kell a lakosság felmerülő igényeit, és a jogos igényeket be kell építeni a projektbe, illetve a javaslatok be nem építését meg kell indokolni. Látszólag bonyolítja ez a folyamat is az előkészítést, de számtalan példa mutatja, hogy egy folyamatos konzultációval lefolytatott hatásvizsgálat során a lakosság megértve a beruházás szükségszerűségét együttműködik abban, hogy a tervezés során a projekt egy minden igényt kielégítő változata valósuljon meg és végül a magáénak érzi és elégedett a megvalósult létesítménnyel. Tudunk példát mondani arra, hogy a konzultációs folyamat elhagyása milyen katasztrofális következményekkel járhat egy projekt életére, de

---

<sup>8</sup> Mint előbb: Az illetékes környezetvédelmi felügyelőséghez benyújtandó előzetes környezetvédelmi hatástanulmány tartalmi követelményeit, és hogy a beruházás környezetvédelmi engedély köteles-e a 20/2001. (II.14) kormányrendelet írja elő.

tudunk pozitív példát is hozni, hogy hogyan tájékoztatta a projektgazda önkormányzat a helyi lapban, szórólapokkal, folyamatos falugyűléseken és a regionális televízió adásaiban az érintett településeket egy hulladékgazdálkodási beruházás előkészítése során. Ugyan a folyamat viszonylag időigényes, de segítségével a megvalósíthatósági tanulmány kockázatelemzésénél ismertettek szerint becsült kockázatok közül többet gyakorlatilag nullára csökkenthetünk. Célszerű a környezetvédelmi hatásvizsgálat lefolytatására kiírt közbeszerzési pályázatban rögzíteni a konzultációhoz kapcsolódó feltételeket. Ez tehát ismét egy csak első látásra bonyolultnak tűnő eleme az előkészítésnek, hiszen későbbi dolgunkat egyszerűsítjük és könnyítjük vele.

A konzultációs folyamat időigénye a részletes hatásvizsgálat folyamatával könnyű szerrel összehangolható, hiszen egy részletes hatásvizsgálatnak ki kell terjednie az ökológiai környezet teljes ún. vegetációs időszakára, ami gyakorlatilag egy tavasztól ősziig tartó, kilenc hónapos periódust ölel fel. A részletes hatástanulmány benyújtását követően az illetékes környezetvédelmi felügyelőségnek három hónap áll rendelkezésére, hogy a környezetvédelmi engedély kiadásáról döntést hozzon, azonban a gyakorlatban sokszor kerül sor hiánypótlásra, melynek benyújtásától újraindul a hatósági eljárás három hónapos szakasza.

Egy részletes környezeti hatásvizsgálat időigénye – az engedély jogerőre emelkedéséig minimum 13 hónap, de a gyakorlatban inkább másfél év.

Ebben a nagyon hosszúnak tűnő időben azonban már elkezdhetünk különböző műszaki terveket és egyéb dokumentumokat is kidolgoztatni.

#### *4.2.4. Harmadik lépés: a műszaki tervek, engedélyek*

Egy általános engedélyezési folyamat során a környezetvédelmi és elvi (a tervezéshez szükséges) engedélyek megszerzését követően az illetékes hatóságok az ún. engedélyezési tervek alapján építési engedélyt adnak ki a beruházásra, majd jóváhagyják a kivitelezési terveket. Az engedélyezési folyamat során elkészítendő tervek, illetve szükséges engedélyek beruházás-fajtánként eltérnek. Az engedélyezési tervek elkészítését megelőzően szükséges engedélyek általában a környezetvédelmi engedély, amiről már beszéltünk (ld. *második lépés*), és az elvi vízjogi engedély, amit jogszabályban meghatározott vízhasználatra, vízimunka és vízilétesítmény tervezésére kell kiváltani (pl. szennyvíztisztító telep esetén). Bizonyos engedélyek megszerzése a kivitelező feladata lesz, más engedélyeket azonban még a kivitelezés közbeszerzésének lefolytatása előtt, de a pályázat benyújtása után, megint más engedélyeket pedig a pályázat benyújtásáig be kell szerezni. Azt, hogy milyen engedélyekkel kell rendelkeznie a pályázatnak benyújtáskor, a Kohéziós Alap esetében az Európai Unió, a Strukturális Alapoknál az Irányító Hatóságok által összeállított feltételrendszerek szabályozzák..

Mielőtt azonban ezt részleteznénk, fel kell hívnunk a figyelmet a hatályos Közbeszerzési Törvény ún. tervpályázatra vonatkozó részére<sup>9</sup>, amely bizonyos értékhatár feletti tervezési munkákra kötelezővé teszi közbeszerzési eljárás lefolytatását. Erről már korábban szövegtünk a 3. fejezetben a közbeszerzések tárgyalása kapcsán. Ezt a tervpályázatot célszerű a megvalósíthatósági tanulmányt követően lefolytatni.

---

<sup>9</sup> A 16/1998 KTM rendelet szerint

Visszatérve a szükséges engedélyekre fel kell hívnunk a figyelmet arra az általános érvényű követelményre, hogy a benyújtott pályázat jogerős környezetvédelmi engedéllyel kell, hogy rendelkezzen. Az Európai Unió alapjaiból támogatott projektek esetében előírás, hogy a kivitelezéshez kapcsolódó közbeszerzések az Európai Unió irányelvekkel harmonizált hatályos közbeszerzési törvény szabályai szerint és a FIDIC<sup>10</sup> előírásai szerint folynak. Hogy a kivitelezésre kiírt pályázat milyen tervek alapján folyjon, és milyen engedélyekkel rendelkezzen a benyújtás pillanatában, az IH-k nem önkényesen határozzák meg, hanem a jogszabályi követelményeket és a rendelkezésre álló időt figyelembe véve. A Kohéziós Alap esetében a pályázatban megjelenített projekt indítástól számítva, de legkésőbb a projekt brüsszeli jóváhagyásától számítva két év áll a pályázó rendelkezésére, hogy megnyissa a beruházás építési naplóját. Ezt a szabályt a Kohéziós Alap rendszerében N+24 szabálynak<sup>11</sup> hívják. A KIOP és a ROP esetében a nyertes pályázatok projektjeinek a gyakorlatban szintén a lehető leggyorsabb végrehajtásra kell törekedniük a strukturális alapok esetében érvényben lévő ún. N+2 szabály értelmében<sup>12</sup>, mint arról már a közbeszerzések kapcsán is szóltunk.

Az IH-nak visszafelé kell számolnia egy előkészítési ütemterven az N+24 szabály alapján két évet, és már adott is a pályázati dokumentummal együtt benyújtandó engedélyek listája. Ha a FIDIC eljárásai szerint gondolkodunk, akkor alapvetően három lehetőséget különböztethetünk meg:

1) A kivitelezés közbeszerzési eljárását az építési tervek alapján akarjuk lefolytatni (a tenderkiírás alapjaként szolgáló ún. tenderterv az építési tervek alapján, tehát az építési engedélyt követően készülnek<sup>13</sup>). Ebben az esetben az ajánlatot benyújtó vállalkozó számára pontosan meghatározhatók elvégzendő munkák, így – lévén nagyon kicsi a kockázat – olcsóbb ajánlatot nyújt be. Az építési engedély megszerzése azonban legalább nyolc-tíz hónapot vesz igénybe (a hatósági három hónap és az engedélyezési terv elkészítése), valamint költségei a megrendelőt terhelik<sup>14</sup>.

2) A kivitelezés közbeszerzési eljárását engedélyezési tervek alapján akarjuk lefolytatni (a tenderkiírás alapja az engedélyezési terv), azaz az építési engedélyezési eljárás, majd a kivitelezési tervek készítése és az azokhoz kapcsolódó engedélyek (pl. létesítési vízjogi, közműtervek, hídépítési tervek) megszerzése folyhat párhuzamosan a közbeszerzéssel. Evvel megnyerjük az előbb említett nyolc-tíz hónapot, azonban a vállalkozói ajánlatok magasabbak lesznek a nem építési terv részletezettségű tervek alapján.<sup>15</sup>

3) A kivitelezésre és a tervezésre együtt írunk ki közbeszerzési eljárást. Ez abban az esetben célszerű, ha különböző technológiákat kívánunk versenyeztetni, például egy szennyvíztisztító telep tervezése és kivitelezése esetében, ahol a bemenő és a kimenő vízminőség megadásával már műszaki és pénzügyi szempontból is versenyeztetni tudjuk a különböző technológiákat forgalmazókat/tervezőket. Ebben az esetben nagy számú ajánlattevő esetén korszerű és olcsó technológia választható ki, és az egész engedélyezési folyamat projektgazdát terhelő része lecsökkenthető négy-hat hónapra.<sup>16</sup>

---

<sup>10</sup> Tanácsadó Mérnökök Nemzetközi Szövetsége (Fédération Internationale des Ingénieurs Conselists)

<sup>11</sup> 1265/1999 sz. Tanácsi Rendelet (C, 5. cikk)

<sup>12</sup> 1260/1999 sz. EK Rendelet (31.2 cikk)

<sup>13</sup> Ún FIDIC Red Book (vörös könyv) szerint.

<sup>14</sup> A Kohéziós Alap esetében, az Európai Unió a projekt előkészítését is támogathatja, amit *technikai segítségnyújtásnak* (TS) nevezzük. A forrást Környezetvédelmi és Vízügyi Minisztérium gondozza.

<sup>15</sup> Ún FIDIC Red Book (vörös könyv) szerint.

<sup>16</sup> Ún FIDIC Yellow Book (sárga könyv) szerint.



A magyar engedélyezési gyakorlat még nincs összhangban teljes mértékben a FIDIC nemzetközi rendszerével, így az ISPA program több éves tapasztalata számos eljárást alakított ki a fenti esetekre. Az alábbi táblázatban a tapasztalatok szerint összegezzük a szükséges engedélyeket és terveket. A táblázat tartalmazza azokat a szerződéseket is, amelyeket a pályázathoz mellékelni kell.

4.2 táblázat: Szükséges engedélyek

<b>Tenderezési eljárás</b>	<b>Engedélyek, egyéb dokumentumok</b>	<b>Tervek</b>
Építési tervek alapján	-Jogerős környezetvédelmi engedély -Jogerős építési engedély -Az építési terület tulajdoni lapon bejegyzett tulajdonosa a pályázó önkormányzat, vagy önkormányzati társulás/konzorcium -Az önkormányzat vagy önkormányzati társulás/konzorcium és a minisztérium mint Közreműködő Szervezet között aláírt Támogatási Szerződés	-A benyújtáskor már szerződést kötött a tervezővel megbízó projekt gazda, úgy, hogy az a benyújtást követő 1 hónapban
Engedélyezési tervek alapján	-Jogerős környezetvédelmi engedély -Az építési engedély megszerzéséhez az engedélyezési tervek benyújtása megtörtént -Az építési terület tulajdoni lapon bejegyzett tulajdonosa a pályázó önkormányzat, vagy önkormányzati társulás/konzorcium -Az önkormányzat vagy önkormányzati társulás/konzorcium és a minisztérium mint Közreműködő Szervezet között aláírt Támogatási Szerződés	-Engedélyezési tervek
Kivitelezés és tervezés együtt	-Jogerős környezetvédelmi engedély -Elvi vízjogi engedély -Az építési terület tulajdoni lapon bejegyzett tulajdonosa a pályázó önkormányzat, vagy önkormányzati társulás/konzorcium -Az önkormányzat vagy önkormányzati társulás/konzorcium és a minisztérium mint Közreműködő Szervezet között aláírt Támogatási Szerződés	-Elvi vízjogi engedélyezési terv

A ROP és a KIOP esetén a pályázati kiírások tartalmazzák a megkövetelt engedélyeket, terveket, szerződéseket és egyéb dokumentumokat, azonban az N+2 szabály sürgetése miatt valószínűsíthető, hogy a fentiekhez hasonlóan alakul egy közepes, vagy nagyobb méretű beruházási pályázat tartalmi követelményrendszere.

Az engedélyek rengetegében így első látásra nem tűnhet egyszerűnek kiigazodni, azonban uniós támogatás elnyeréséhez a magyar gyakorlattól eltérő engedélyek, illetve tervek nem szükségesek. A hazai engedély-útvesztőben számos kiváló mérnök-tanácsadó cég segíti az

eligazodást, és biztonsággal vezeti a projekt gazdáját az elvi engedélyektől az építési engedélyen át a kivitelezési tervek engedélyezéséig.

#### 4.2.5. Negyedik lépés: a gazdasági vizsgálat

Az Európai Unió a Kohéziós Alap támogatás elnyeréséhez megköveteli a projekt pénzügyi és gazdasági szempontú elemzését a benyújtandó pályázati anyag részeként<sup>17</sup>. Pusztán az előírás betartásán messze túlmutat, hogy az uniós támogatások esetében a gazdasági vizsgálat<sup>18</sup> segítségével állapítható meg a projekthez igényelhető uniós forrás. Tehát a projektünk tényleges támogatási arányát ez a számítás határozza meg.

A gazdasági vizsgálat elve megegyezik a megvalósíthatósági tanulmánynál bemutatottal, azonban a projekt részleteinek ismeretében már sokkal pontosabb elemzés elvégzését teszi lehetővé. A részletek ismerete feltételezi, hogy a gazdasági vizsgálat elkészítésekor a beruházási döntés megszületett, azaz a megvalósíthatósági tanulmány alapján kiválasztásra került és legalább tanulmányterv szinten rendelkezésre áll egy projektváltozat. Ajánlott azonban a pályázat benyújtása előtt úgymond „élesíteni” a számításokat, hogy azok a legfrissebb pénzügyi és gazdasági adatokat tartalmazzák. Ugyanígy lehetséges a teljes gazdasági elemzést közvetlenül a projekt benyújtása előtt elvégeztetni, mivel a leporolt, nem időszerű elemzéseket tartalmazó pályázatok nem fogadhatók el. A tanulmány elkészítésének időigénye körülbelül kettő-négy hónap.

1) A pénzügyi elemzés jelenértéken<sup>19</sup> összesíti a projekt gazdasági élethosszára<sup>20</sup> az összes befektetést, működési költséget és keletkező bevételt, a finanszírozási forrásokat és kiadásokat (adó, kölcsöntörlesztés, stb.). Anélkül, hogy az ilyenkor számítandó gazdasági mutatók (pl. belső megtérülési ráta) részletes számítását szemléltetnénk, fontosnak tartjuk bemutatni az EU támogatás mértékének megállapítási módját.

A támogatási ráta alaponként maximálva van. A plafon elvben a strukturális alapok esetén 75% –illetve az ettől eltérő maximumokat a pályázati kiírás tartalmazza–, Kohéziós Alap esetén 85%, azonban a gyakorlatban csak kivételes és indokolt esetben részesülnek ilyen mértékű támogatásban a projektek.

A támogatási ráta alacsonyabb, ha a projekt jövedelmet termel. A beruházáshoz igényelhető összes támogatás (központi költségvetési és uniós) nem lehet több, mint a beruházás teljes költségének (K) és a projekt élettartama alatt a beruházás eredményeként keletkező bevételeknek (B) a különbsége –mindezt jelenértéken számolva. A támogatási ráta (t) maximumát, azaz hogy a projekt költségének hány százalékára igényelhetünk támogatást, a következőképpen kapjuk:

---

<sup>17</sup> Az Európai Unió Bizottsága által összeállított költség-haszon elemzési útmutató alapján (EC, DG Regional Policy, Evaluation Unit; Guide to cost-benefit analysis of investment projects) ,2002.

<sup>18</sup> A pénzügyi elemzést, a gazdasági-társadalmi elemzést, a kockázatelemzést és az érzékenységi vizsgálatot itt együttesen gazdasági vizsgálatnak nevezzük.

<sup>19</sup> A jelenértéket a diszkontálás eljárásával számítjuk.

<sup>20</sup> A gazdasági élethossz projekt típusonként eltér. A jelenleg érvényes Európai Bizottsági útmutató az alkalmazott nemzetközi gyakorlatot követi (OECD, Világbank) amely szerint pl. egy szennyvíztisztítási –és általában egy környezetvédelmi– projekt élethossza 30 év, egy útpépítési projektté 25 év, egy ipari beruházásé 10 év, a szolgáltatásoké 15 év, stb.

$$t = \frac{K - B}{K}$$

A beruházás költségeinek egy része nem támogatható (pl. visszaigényelhető ÁFA). Ha a támogatható költségeket ( $K_t$ ) megszorozzuk a támogatási rátával ( $t$ ), megkapjuk az igényelhető EU támogatás összegét ( $T$ ).

$$T = K_t * t$$

2) A költség-haszon elemzés a pénzügyi elemzés bizonyos számításait végzi el, kiegészítve a projekt pénzügyi számításait a társadalmat és a környezetet érő hatásokból számított költségekkel és hasznokkal<sup>21</sup>. Társadalmi haszon (pozitív externália) például egy útépités miatt lerövidült utazási idő A és B város között, de ugyanennek a beruházásnak a társadalom által viselendő költsége (negatív externália) például a mezőgazdasági termelés csökkenése a területhasználatból fakadóan. Pozitív környezeti hatása van a város belső területein élőknek a példánkban szereplő útnak, amennyiben az elkerülő út, azonban levegőszennyező forrást jelenthet a nyomvonalától jobbra és balra egy kb. ötven-száz méteres sávban.

A részletes pénzügyi és gazdasági számításokat a megvalósíthatósági tanulmánynál tárgyalt többszemponjú-elemzés követi, amely a projekt pénzben nehezen kifejezhető hatásait mutatja be. Ennek elvégzése kiemelten fontos abban, amikor a projekt egyértelműen negatív gazdasági mutatókat produkál, azonban pénzben nem kifejezhető, pl. környezeti hasznát alátámaszthatja szükségességét. A módszer lényege, hogy bizonyos meghatározott elv alapján súlyozzuk szempontjainkat (pl. társadalmi hatás, esélyegyenlőség, környezetvédelem), majd értékeljük (pl. pontozásos módszerrel) a projekt adott szempont szerint gyakorolt hatását. A súlyozás segítségével az egyes szempontok érvényesülése összehasonlíthatóvá válik.

3) A gazdasági vizsgálatot a szintén a megvalósíthatósági tanulmánynál említett érzékenységi vizsgálat és kockázatelemzés zárják. A kockázatelemzésen keresztül, mint már említettük, tájékozódhatunk, hogy a projekt megvalósítását milyen események veszélyeztethetik. Az érzékenység vizsgálat megmutatja, hogy a pénzügyi elemzés egyes paramétereinek változása milyen hatással van az elemzés eredményére, azaz a beruházás megtérülésére. Ezen keresztül beazonosíthatók lesznek azok a tényezők, amelyek változására a projekt a legérzékenyebben „reagál”. Ilyen lehet például a generált bevételekre az energia árak vagy az infláció változása.

A gazdasági vizsgálat az uniós támogatások rendszerében következetesen alkalmazott és megkövetelt gyakorlata azt jelenti, hogy strukturális alapokból finanszírozott beruházási projektek esetén minden 50 millió €, míg Kohéziós Alapból finanszírozott projekt esetén minden 10 millió € fölötti (azaz, minden Kohéziós Alap projektnél) projekt esetében költség-haszon elemzést kell végezni<sup>22</sup>. Az Európai Unió csak olyan beruházásokat támogat, melyek szükségessége gazdasági, társadalmi, vagy környezeti szempontból számításokkal szilárdan alátámasztható. A magyar támogatások rendszerében ez nem szokatlan, azonban következetes alkalmazása még nem vált gyakorlattá. Előnye a projektünkről nyert pontos gazdasági adatok, és kiszámíthatóság mellett az, hogy a jövőbeni üzemeltetési költségek, adók és a lakosságot terhelő későbbi díjakról teljesebb képet kap a döntéshozó, ami szintén inkább 'kibogozza a szálakat', mint tovább bonyolítaná a projekt előkészítést, amivel reméljük ismét sikerült megfelelni a bevezetésben ígértnek.

<sup>21</sup> Ezeket társadalmi és környezeti externáliáknak nevezzük.

<sup>22</sup> 1260/1999: 26. cikk és 1265/1999: 1. cikk

#### 4.2.6. Ötödik lépés: benyújtás

A negyedik lépést követően – és a korábban említett szerződések és megállapodások létrejötte után – benyújtható az irányító hatóságnak a projektdokumentáció. Ez azonban nem jelenti azt, hogy dologtalan pár hónap következik az önkormányzat illetékeseinek életében.

Következő lépésként a közreműködő szervezet (illetékes minisztérium) és az irányító hatóság ellenőrzi a benyújtott dokumentumok minőségét, amennyiben hiányosságokat vagy hibákat tapasztal, úgy kéri azok javítását. Emellett az irányító hatóság meggyőződik a projekt menedzsment egység felkészültségéről, illetve gondoskodik az egység továbbképzéséről.

Miután a projektdokumentáció összeállítása és minőségellenőrzése megtörtént, a Kohéziós Alap esetén, az IH eljuttatja a támogatási kérelmet az Európai Bizottság Regionális Főigazgatóságára, ahol mintegy három hónapon belül döntés születik a projekt támogatásáról. Strukturális alap forrás igénylése esetén annival egyszerűbb az eljárás, hogy az IH dönt a projektről, ennyivel rövidebb a várakozási idő.

A Bizottsági döntés ideje alatt – tekintettel az N+24 szabályra – el kell kezdeni a kivitelezés közbeszerzési eljárásának előkészítését. Ezen a ponton hozzá kell tenni, hogy a jelenlegi gyakorlat szerint a közbeszerzési eljárás tenderdokumentációjának összeállítására, (korábban az IH-nak benyújtott dokumentumok minőségellenőrzésére, illetve esetenként a projektdokumentáció összeállítására) a közreműködő szervezet, azaz az illetékes szakminisztérium ún. technikai segítségnyújtást kér az Uniótól, ami a gyakorlatban azt jelenti, hogy uniós forrásból fizetett szakértők is részt vehetnek a projektdokumentáció véglegesítésében, illetve a tenderdokumentáció kidolgozásában.

A projektről született Európai Bizottsági, vagy irányító hatósági döntéssel, illetve a kivitelezési munkák és kapcsolódó tevékenységek (tájékoztatási és mérnök-tender) közbeszerzési pályázatainak meghirdetésével projektünk gyakorlatilag már a projektvégrehajtás fázisába került. Az előkészítés munkájának ekkor csak az eredményével találkozhatunk, abban az esetben, ha a projekt végrehajtása saját feladatain túl valamilyen nehézségbe ütközik, és tenderezés, vagy kivitelezés közben kell egy-egy bonyolult problémát megoldani. Ez időigényes, sokszor szinte lehetetlen feladat, és minden esetben felmerül, hogy korábban mennyivel egyszerűbb lett volna foglalkozni ezzel vagy avval a kérdéssel.

Lehet, hogy elsőre bonyolultnak tűnhet az előkészítés folyamata, esetleg bonyolultabbnak, mint a korábban tapasztalt gyakorlat. Ha azonban a kezdetektől következetesen és logikusan végigvezetünk és határozottan a kezünkben tartunk minden szálát, akár bonyolultnak tűnő módszereket alkalmazva, biztosak lehetünk abban, hogy tulajdonképpen a lehető legegyszerűbb úton jutottunk el a megoldásig, a projekt eredményéhez.

### 4.3. A projektköltségvetés összeállítása

A projektek előkészítésének kardinális kérdése a költségvetés összeállítása. Ebben a fejezetben a költségvetés két oldalát külön-külön tárgyaljuk, szólva a finanszírozási források feltárásáról, és a Strukturális Alapokból támogatott projektekben elszámolható költségeiről és az elszámolás általános feltételeiről a másik oldalon.

#### 4.3.1. Finanszírozási források feltárása

##### 4.3.1.1. A projekthez kapcsolódó költségek

**A pályázati forrásokból megvalósított projektek esetében a kedvezményezettek a következő finanszírozással összefüggő feladatokat kell ellássák:**

- Önerő biztosítása
- Projekt likviditás biztosítása, teljes számlaérték kiegyenlítése a támogatás utólagos folyósításig.
- Projekt előkészítés, projekt bonyolítás kapcsolódó, de nem támogatott költségeinek biztosítása
- A felmerülő költségek és az önerő ÁFA terhének átmeneti, vagy végleges megfizetése<sup>23</sup>

Tekintve, hogy a Strukturális Alapok támogatásai várhatóan többségében utófinanszírozásos rendszerben kerülnek a kedvezményezettekhez a finanszírozási források biztosítása nem korlátozódik az önerő befizetésére, így átmenetileg az aktuális projekt számla teljes értéke a kedvezményezett rendelkezésére kell álljon.

Külön említést érdemelnek a pályázat beadását megelőző előzetes költségek, melyek kedvezményezetti szempontból „kockázati” költségek, tehát felmerülésükkor a pályázó nem tudhatja, hogy az igényelt támogatást elnyeri-e. Ezen költségek önkormányzati költségvetésből, vagy külső forrásból (hitel) történő biztosítása a kockázati jelleg miatt különösen problematikus.

Az EU forrásból támogatott beruházási projektek bonyolításával kapcsolatosan komoly tételként merülnek fel a kedvezményezett számára előírt tevékenységekhez kapcsolódó költségek, melyek a kedvezményezettet terhelik, ilyenek lehetnek: kiviteli terv készítése, tenderdokumentáció összeállítása, fordítása, kommunikációs és egyéb költségek. A Strukturális Alapok esetében várhatóan bővül a támogatható költségek köre és minden, a projekttel közvetlenül összefüggésbe hozható költség elszámolható lesz. Ennek ellenére várható, hogy a projektek lebonyolítása során a jövőben is különböző mértékben előre nem látható, vagy nem támogatható költségek merülnek fel.

---

<sup>23</sup> A 2004-es költségvetési tv. szerint az EU támogatási programok kikerülnek a nulla áfás körből. A Pénzügyminisztérium állásfoglalása szerint a vissza nem igényelhető ÁFA támogatható költségek lesznek a Koháziós Alap és a Strukturális Alapok esetében.

Az önkormányzatok hazai finanszírozási technikája és a saját bevételek korlátozott mértéke egyre kevésbé teszik lehetővé, hogy az önkormányzatok saját folyó bevételeikből fedezzék a pályázati rendszerekben igényelt forrásokat, ezért a Strukturális Alapok és Kohéziós Alap felhasználásával kapcsolatosan várhatóan erősödni fog a külső források bevonása.

A külső források bevonása szempontjából a felmerülő igények két csoportba tagozódnak:

- „végleges költségek”
  - önerő
  - kedvezményezett terhelő egyéb (nem támogatott) költségek
  - az önerő és az egyéb költségek vissza nem téríthető ÁFA terhei
- „átmeneti költségek”
  - projekt számlák teljes értékének kifizetése
  - felmerülő költségek és önerő visszatéríthető ÁFA terhei

## ÁFA

Az EU támogatással megvalósuló beruházások esetén a kedvezményezett önkormányzat különösen körültekintően kell eljárjon az ÁFÁ-val kapcsolatban, mivel a hazai szabályozásba még nem épültek be egzakt előírások a témával összefüggésben

Az önkormányzatok az ÁFA törvény szerint automatikusan csak a „vizes” (víz- és szennyvíz szolgáltatással kapcsolatos) és a közétkeztetéssel kapcsolatos költségeik után igényelhetik vissza az ÁFÁ-t, egyéb esetek egyedi döntést igényelnek, így célszerű a pályázott beruházás vonatkozásában előzetes állásfoglalást kérni az illetékes APEH igazgatóságtól az ÁFA visszaigénylés kérdésében. Az önkormányzatok az ÁFA kérdés megoldására általában törekednek a beruházásaikat az érdekeltségi körükbe tartozó gazdasági társaságon – mint ÁFA visszaigénylésre jogosult szervezetten – keresztül lebonyolítani.

Kedvező változás az ISPA és PHARE támogatásokhoz képest, hogy a vissza nem igényelhető ÁFA támogatható költséggé válik, ez azonban nem fogja automatikusan megszüntetni az ÁFÁ-val kapcsolatos bonyodalmakat, mert az önkormányzatok többsége továbbra is az ÁFA visszaigénylésében lesz érdekelt.

Az alábbi összevetésben az önkormányzat és egy önkormányzati érdekeltségű gazdasági társaság által végrehajtott beruházás alap adatai szerepelnek.

4.3. táblázat: Az önkormányzat és egy önkormányzati érdekeltségű gazdasági társaság által végrehajtott beruházás alap adatai

	1 - ÁFA nem igényelhető vissza az ÁFA támogatott költség	2 - ÁFA visszaigényelhető az ÁFA nem támogatott költség
Projekt nettó értéke	100	100
Áfa	25	25
Projekt bruttó értéke	125	125
Támogatási intenzitás	90%	90%
Támogatás	112,5	90
Önerő	12,5	10
Áfa befizetés	0	25
Áfa visszaigénylés	0	-25
<b>Végző egyenleg</b>	<b>12,5</b>	<b>10</b>

Mint látható, az ÁFA visszaigénylő pozícióban végrehajtott beruházás a kedvezményezett szempontjából jelentősen kedvezőbb, hiszen így meg lehet takarítani az önerő ÁFÁ-ját. Az utólagos finanszírozású támogatási rendszerben a két projekt pénzfolyamatai között nincs különbség, egyösszegű számla teljesítés esetén mindkét esetben 125 a maximális pénzlekötés nagysága.

#### 4.3.1.2. A projektek forrásigénye és a források ütemezése

A kedvezményezettnek a projekt ÁFÁ-jával kapcsolatos tervezés mellett a projekt előkészítéskor, a pályázat beadása előtt célszerű összegeznie a projekttel kapcsolatos költségeket és áttekintenie azok felmerülési idejét.

A költségekkel kapcsolatos előzetes tervezés a kedvezményezett részéről felmerülő külső forrás igényeket is segít meghatározni.

Alábbi példa-számítás egy támogatott beruházás elvi pénzfolyamatát és ehhez kapcsolódó ütemezett forrásigényét szemlélteti:

Alapfelvetések:

- Projekt értéke: 100
- Projekt önerő: 10
- Projekt előkészítési költségek: 10
- Projekttel kapcsolatos egyéb (nem támogatott) költségek: 10
- A projekt 4 negyedévig tart, minden negyedévben 1 számla (a teljes költség 25%-a) merül fel
- Kedvezményezett minden projekttel kapcsolatos költségét külső forrásból fedezi.
- A kedvezményezett által adott negyedévben kifizetett számla támogatási része a következő negyedévben kerül folyósításra.
- A kedvezményezett által megfizetett visszatérítendő ÁFA a következő negyedévben kerül visszatérítésre

4.4 táblázat: Projekt forrásigényének számítása

	1 - ÁFA nem igényelhető vissza	Kifizetés	Áfa visszaigénylés	Támogatás	Egyenleg	Tartós forrás igény	Átmeneti forrás igény
1. negyedév	Előkészítési költségek	-12,5			-12,5	-12,5	0
2. negyedév	Egyéb nem támogatott költségek	-12,5			-25	-25	0
3. negyedév	1. projekt számla	-31,25			-56,25	-28,125	-28,125
4. negyedév	2. projekt számla	-31,25		28,125	-59,375	-31,25	28,125
5. negyedév	3. projekt számla	-31,25		28,125	-62,5	-34,375	28,125
6. negyedév	4. projekt számla	-31,25		28,125	<b>-65,6</b>	-37,5	28,125
7. negyedév				28,125	<b>-37,5</b>	-37,5	0
	<b>2- ÁFA visszaigényelhető</b>						
1. negyedév	Előkészítési költségek	-12,5			-12,5	-10	-2,5
2. negyedév	Egyéb nem támogatott költségek	-12,5	2,5		-22,5	-20	-2,5

3. negyedév	1. projekt számla	-31,25	2,5		-51,3	-22,5	-28,75
4. negyedév	2. projekt számla	-31,25	6,25	22,5	-53,8	-25	-28,75
5. negyedév	3. projekt számla	-31,25	6,25	22,5	-56,3	-27,5	-28,75
6. negyedév	4. projekt számla	-31,25	6,25	22,5	<b>-58,8</b>	-30	-28,75
7. negyedév			6,25	22,5	<b>-30</b>	-30	0

A fenti modell szerint a kedvezményezettre eső végleges projekt költség 37,5, illetve 30, a projekt folyamat maximális külső forrás igénye 65,6, illetve 58,8. Az ÁFA körbe tartozó beruházó a kisebb önrész mellett többszámlás projektek esetében további előnyökhöz jut, mivel beruházásához kevesebb tartósan lekötött forrásra van szüksége. Az átmeneti forrásigény különbsége példánkban elhanyagolható.

A fenti rendszerben végiggondolt előzetes projekt terv nagy segítséget nyújthat a finanszírozási igény pontos megfogalmazásához és az igények felmerülésének ütemezéséhez. Példaként az első esetben 37,5 beruházási hitelre és 28,125 rövid lejáratú megújuló hitelre lesz szüksége a beruházónak.

Természetesen a valós beruházások a fenti példánál jóval összetettebbek és ütemezésük is bonyolultabb, a példa mégis segít érzékelni, hogy a projektek sikeres kivitelezéséhez sokszor a 10%-os önerőt jóval meghaladó források bevonására lehet szükség.

#### 4.3.1.3. Forrásbiztosítás

Az önkormányzatok számára az alábbi lehetőségek adóttak a források biztosításához:

- Saját források
- Külső források
  - hitel
    - rövid lejáratú, éven belüli hitelek – (visszaigényelhető) ÁFA és támogatás megelőlegezés
    - éven túli beruházási hitelek – önerő és egyéb nem támogatott költségek
  - kötvény
    - éven túli lejárat – önerő és egyéb nem támogatott költségek
- Vállalkozói források bevonása (Public Private Partnership - PPP)

4.5 táblázat: forrásbevonási módok összevetése

Forrásbevonás	Fedezett költség típus	Előnyök	Hátrányok
Saját forrás	Végleges és átmeneti költségek	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Legolcsóbb</li> <li>○ Legrugalmasabb, a projekt forrás biztosítása nem függ harmadik féltől</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Az önkormányzati működést és másirányú fejlesztéseket veszélyezteteti</li> <li>○ Az önkormányzatok többsége nem rendelkezik elegendő saját forrással</li> </ul>
Rövid lejáratú hitel (támogatás és Áfa megelőlegezés)	Átmeneti költségek	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nem igényel plusz fedezet bevonást, a hitel a később befolyó</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nagyfokú banki rugalmasságot feltételez</li> </ul>



		összegeken alapul	○ Hitel költségek
Hosszú lejáratú hitel	Végleges költségek	○ Bankok felkészültek a források biztosítására ○ Jó bonitású önkormányzatok alacsony kamatköltségekkel juthatnak hitelhez	○ Hitel költségek ○ Korlátozott, az önkormányzati hitelfelvételt törvény korlátozza <sup>24</sup>
Kötvénykibocsátás	Végleges költségek	○ Nem terheli banki kamatrés ○ Rugalmasan megállapítható futamidő	○ Magyarországon önkormányzati körben nem jellemző ○ Kis volumenben relatív magas költségek
PPP	Végleges és átmeneti költségek	○ Önkormányzati költségvetés terhelése nélkül vonható be forrás	○ Kialakulatlan gyakorlat ○ Pályázati rendszerekben való alkalmazása korlátozott

#### 4.3.1.4. PPP – Public Private Partnership

Közberuházások és közszolgáltatások biztosítása profit orientált szervezetek közreműködésével.

Az elmúlt évtizedben a Public Private Partnership (PPP) több európai országban széleskörűen elterjedt. A hazai alkalmazás lehetőségeit is több, jellemzően egy-egy minisztériumhoz kapcsolódó műhely vizsgálja.

A PPP egy gyűjtőfogalom, mely minden olyan módszert egyesít, ahol a közfeladatok ellátásába, vagy a közberuházások biztosításába a magánszféra a „szokásosnál” jobban bekapcsolódik és ezáltal együttműködés alakul ki a köz és magánszféra között. Leegyszerűsítve ez az együttműködés a beruházó – kivitelező kapcsolat (alá-fölrendelt viszony) meghaladását és az egyes területekre kiterjedő közös (megosztott) kockázatvállalást jelenti.

A PPP módszer részletesebb bemutatását és alkalmazását az alábbi tényezők indokolják:

- A PPP kiválthatja, csökkentheti a Strukturális Alapok és Kohéziós Alap által támogatott projektekhez szükséges nemzeti / kedvezményezett hozzájárulásokat
- A módszer alkalmazásával bizonyos feltételek teljesülése mellett a költségvetésen kívüli tételként valósulhatnak meg közfunkciót ellátó beruházások, ezzel az államháztartási hiány szinten tartható, csökkenthető, ami a Maastrichti kritériumoknak való megfelelést segíti elő
- A PPP forrásokat biztosíthat az Európai Unió által nem támogatott fejlesztési területek számára, mely területekről az EU támogatásokhoz szükséges hazai társfinanszírozás elvonja az erőforrásokat
- A PPP alkalmazásával az önkormányzatok beruházásai új lendületet vehetnek, ami a helyi közösségek életminőségének javulásához vezethet.

<sup>24</sup> Az éves adósságszolgálat nem lehet több, mint a szabad saját források 70%-a (az éven belüli hitelekre nem vonatkozik a korlátozás)

## A PPP fogalma, típusai

Egy klasszikus magán finanszírozású PPP-ben a közfeladat állításához szükséges beruházást ugyanaz a cég(csoport)

- tervezi
- építi
- finanszírozza (részben vagy egészben)

majd a közfeladatot a létrejövő létesítmények (átmeneti) üzemeltetésével ugyanez a cég(csoport) látja el, és így viseli a beruházási és működtetési kockázatok egy részét.

A közszereplő, vagy végfelhasználó a beruházás értékét és az üzemeltetés költségeit az üzemeltetőnek fizetett díj formájában téríti meg. Az üzemeltetési periódus végén (20-25 év) a vagyon és az üzemeltetési jogok a közszereplőre szállnak át (vissza).

A PPP több módszer gyűjtőfogalma, így természetesen a fenti modelltől eltérő formák is léteznek, melyek közül a legfontosabbakat az alábbi táblázatban foglaltuk össze.

4.6. táblázat: a PPP formái

Magán finanszírozás nélküli formák	Magán finanszírozásos formák
Szolgáltatói szerződés	Koncesszió
DB típus (tervez és épít)	DBFO (tervez, épít, finanszíroz, üzemeltet)
BO (épít és üzemeltet)	Vegyres vállalati formák
DBO (tervez, épít és üzemeltet)	Lízing
...	....

- Szolgáltatói szerződés: A PPP legelterjedtebb formája, közfeladat ellátását szolgáló szerződések alkotják, a hazai közszereplők is kiterjedten alkalmazzák, számos módozata lehetséges a szolgáltatás tárgyától függően. A kockázatmegosztás nem jellemző, de a magánszektor a hatékonyabb működés következtében megtakarításokat eszközölhet. Alkalmazási terület pl.: települési zöldterületek fenntartása.
- DB (tervez és épít): A beruházó saját forrásait használja, de a tervezés/építés összefüggő egységét egy cégcsoportra bízta, így a tervezői/kivitelezői kockázatok nagyobb része helyezhető át a magánszférára, mintha a két fázist eltérő érdekeltségű cégek végeznék (a kapott tervet nem lehetett kivitelezni az adott időszak alatt). Alkalmazási terület pl.: Útépítések, infrastrukturális beruházások.
- Épít és üzemeltet: Jellemzően olyan esetekben kerül alkalmazásra, mikor a tervezés és a finanszírozás nem kapcsolható össze a többi fázissal. Ilyen esetek gyakran fordulhatnak elő pályázatok kapcsán, a pályázati szabályok és a közbeszerzési szabályok együttes alkalmazása miatt. Például: Állami támogatás elnyeréséhez engedélyes tervekkel kell rendelkezni, a kivitelezést a támogatás elnyerése után önmagában kell pályáztatni. A modell szintén alkalmas a kockázatok megosztására és a kivitelezői színvonal javítására (sok a garanciális javítási költség, mert a kivitelező nem végzett jó munkát). Alkalmazási terület pl.: infrastrukturális beruházások, intézmények.
- Tervez, épít és üzemeltet: A közszereplő a kockázatok megosztásában érdekelt, de anyagi helyzete lehetővé teszi, hogy saját forrásaiból végezze el a beruházást. A modell elterjedt Írországból, ahol a PPP elveit széleskörűen alkalmazzák, de a költségvetés helyzet nem teszi szükségessé a magántőke bevonását. Alkalmazási terület pl.: infrastrukturális beruházások, intézmények.

- Koncesszió: Széleskörűen elterjedt forma, a koncesszor a beruházási és működtetési költségeit jellemzően a végfelhasználótól szedi be (autópálya díj, szennyvíz díj).
- DBFO (tervez, épít, finanszíroz, üzemeltet): A koncesszióhoz hasonló forma, de jellemzően olyan közfeladatok esetén területeken kerül alkalmazásra (börtön, oktatási intézmény, egészségügyi intézmény), ahol a végfelhasználó nem terhelhető a díjfizetéssel.
- Vegyes vállalati formák: A köz és magánszektor tulajdonosi közösségben osztja meg az egyes közfeladatok beruházásával és működtetésével járó költségeket, kockázatokat és hasznokat. Franciaországban több évtizede működő modell, mely hazánkban is gyökeret vert.
- Lízing: Elsősorban Észak Amerikában használatos modell, a lízing általános működési elvei szerint. A magánszféra által épített eszközökért a közszereplő meghatározott ideig lízingdíjat fizet, ismeretes mind az operatív, mint a pénzügyi lízing megoldás.

### **A PPP alapértéke; a költséghatékonyság**

PPP a közszolgáltatások biztosításának olyan módja, melyben a beruházással és működtetéssel járó kockázat egy része átkerül a privát szektorra, a költséghatékonyság és az ár-érték arány (value for money), valamint a szolgáltatási színvonal javulása mellett.

Ezeket a célokat a privát szektor a szakértelme, magasabb innovatív képessége és menedzsment ismeretei révén éri el. Az állami tőkejavak kereskedelmi logikájú hasznosításából eredően magasabb szintű hozzáadott érték keletkezik.

A PPP-ben a közszereplőnek a teljes életciklus költségeinek és a szolgáltatás minőségének a köz érdekeit leginkább szolgáló kombinációjának („összességében legkedvezőbb ajánlat”) megtalálására kell törekednie.

A külföldi tapasztalatok szerint a PPP-vel 10-20%-os költség megtakarítás érhető el a hagyományos (állami működtetésű, részeiben pályáztatott, stb.) beszerzési módszerekhez képest.

A megtakarítások a tervezés/kivitelezés/üzemeltetés során együttesen jelentkeznek és ezek forrása elsősorban a hatékony üzemeltetés, javítási, leállási költségek elmaradása, alternatív hasznosítási módszerekből való bevételek, ezért fontos azt hangsúlyozni, hogy a megtakarított összeget a szereplők nem egymástól nyerik el, a sikeres PPP egy „mindkét fél nyer” (win-win) szituáció<sup>25</sup>.

### **A PPP előnyei, lehetőségei, hátrányai és veszélyei**

A PPP előnyös és hátrányos jellemzőit az alábbi táblázat foglalja össze.

---

<sup>25</sup> Egy egyszerű példa a beruházási költségek emelkedésére: akinek 25 évig saját kockázatára üzemeltetnie is kell egy beruházást, az nem a legolcsóbb és még elfogadható színvonalú anyagokat, eszközöket építi be a kivitelezés során. A hazai példatárból itt lehet megemlíteni az olyan kivitelezés centrikus beruházásokat, amikor az üzemeltetés során a tervezői/kivitelezői gondatlanság miatt az üzemeltetés során jelentős többlet költségek jelentkeznek. A tervezéskor túlbecsült szennyvíz mennyiségek, vagy a regionális szennyvíz rendszerek lejtési problémái vezethetnek oda, hogy a szennyvíz rendszert ivóvízzel kell rendszeresen átöblíteni a technológiai és egészségügyi követelmények betartása miatt. Ezeket – a PPP-ben valószínűleg fel nem merülő – költségeket az üzemeltető kénytelen továbbhárítani a végfelhasználókra drágítva ezzel a szolgáltatást.

4.7. táblázat: a PPP előnyei és hátrányai

Egyértelmű előny	Vitatott	Egyértelmű hátrány
Hatékonyabb üzemeltetés	Gyorsabb üzembe állás	Hosszú távú szerződések miatt csökken a közszereplők mozgástere
Állami tőkejavak alternatív (kereskedelmi szemléletű) kihasználásával plussz bevételek nyerhetők	Megfelelő módon versenyeztethető	Kezdeti szakaszban az állami szerepvállalás komoly erőforrásokat köt le - az elterjedés az állami szerepvállalás függvénye
Alkalmazásával növekednek a magán és közszféra szakmai ismeretei	A foglalkoztatás csökkenéséhez vezet	Magyarországon a kedvezőtlen tapasztalatok (pl. M1, M5) miatt a reálisnál több veszélyt tulajdonítanak a módszernek
Csökkenti a közszereplők kockázatát		
Bizonyos feltételek teljesülése esetén az államadósság növelése nélkül is lehet beruházásokat eszközölni		
Banki projekt vizsgálat, erős szakmai kontroll		

4.3.1.5. A PPP alkalmazásának lehetőségei és korlátai a magyar önkormányzatok számára

**Önkormányzatok jogállása, gazdálkodása**

A magyar önkormányzatok egyedülálló önállóságot élveznek feladataik ellátásában, gazdálkodásukban és döntéshozatali rendjükben. Sok EU országban a PPP önkormányzati alkalmazásának a kezdetekben gátja volt az, hogy az önkormányzatok nem rendelkeztek a PPP-hez szükséges jogosítványokkal a közfeladatok ellátása kapcsán.

A magyar önkormányzatok a közfeladataik ellátását a vonatkozó jogszabályok értelmében elviekben PPP keretében is végezhetik. Természetesen a PPP széleskörű önkormányzati alkalmazását sok tényező gátolja:

- az önkormányzati intézményekkel kapcsolatos dologi és beruházási kiadások folyamatosan alulfinanszírozottak, esetlegesen, ezért az ezek terhére történő kötelezettségvállalás nem kellően garantált;
- az önkormányzati költségvetés nagyban függ az éves tervezésű központi költségvetéstől, így az önkormányzat hosszú távú kötelezettségvállalása nem kellően garantált;
- politikai ciklusokban való gondolkodás és a hosszú távú szerződések kultúrájának kialakulatlansága a jellemző;
- kevés az önkormányzat saját forrásaiból megvalósuló beruházás és a pályázati rendszerek a beruházási fázisokat egymástól kötelező jelleggel szétválasztják.

**Közbeszerzési eljárásrend**

A jelenleg hatályos magyar Közbeszerzési Törvény a PPP beszerzési eljárásrend alkalmazását elviekben lehetővé teszi. A beszerzés tárgya és a bírálati szempontok definiálásakor lehetőség van az összes jelentős PPP szempont alkalmazására, akár nyílt, akár meghívásos eljárás keretében. Értelmezési problémát a beruházáshoz szükséges források megléte jelenthet, hiszen ilyen esetekben a „beruházó” közszereplőnek nincsenek meg a szükséges forrásai.

Példa: A beszerzés tárgya: a település szilárd hulladékát befogadó szeméttelep tervezése, építése és 30 évig tartó üzemeltetése a település által kijelölt (hatóságilag alkalmas) területen. Az önkormányzat minél kevesebb kockázatot kíván vállalni. Bírálati szempontok: fizetendő hulladékdíj mértéke, az üzemeltető által vállalt kockázatok mértéke, a lerakó kapacitása (hány évig elegendő), a szolgáltatás minőségi paraméterei, stb.

Természetesen a PPP beszerzés lebonyolításához magas szintű jogi, pénzügyi, műszaki ismeretekre van szükség mind a két fél részéről.

Hasznos – és részben a PPP módszer terjedését hivatott – változás a feltételes közbeszerzési eljárásrend bevezetése az új közbeszerzési törvényben. Ezzel beszerzési módszerrel a közszereplő a beruházáshoz szükséges források hiányában, támogatási források elérését megpályázott projekt kapcsán is meghirdetheti az eljárást. A feltételes közbeszerzési eljárásrendben lebonyolított PPP típusú beszerzés azért is hasznos, mert a hosszadalmas beszerzési eljárásrend előre ütemezésével a források megléte esetén a beruházás időigénye jelentősen lerövidül.

A feltételes közbeszerzés keretében lebonyolított PPP beszerzéseket várhatóan a pályázók óvatossága fogja jellemezni, mivel a vállalkozók szemszögéből a PPP tender a legköltségesebb és ezért legkockázatosabb eljárási mód, és a feltételes közbeszerzés esetében dupla kockázat áll fenn. Nyerek-e a tenderen, elnyeri-e a közbeszerző a szükséges forrásokat.

### **Hazai pályázati eljárásrendek**

Az önkormányzati beruházások döntő többsége vissza nem térítendő támogatás felhasználásával valósul meg. A pályázati eljárásrend, a PPP alapelvei és közbeszerzési eljárásrend között nehéz összhangot teremteni, mivel

- a pályázat benyújtásához általában engedélyes tervek szükségesek
- a beruházás a pályázat megnyeréséig esetleges

Mivel a pályázati pénzekből megvalósuló projekteknél a tervezés nem kapcsolható össze a kivitelezéssel és üzemeltetéssel, hiszen a pályázat beadásakor a későbbi kivitelező és üzemeltető személye még nem ismert, így a teljes projekt ciklusú tervezés elve sérül, ami által a későbbiekben sem a kivitelező, sem az üzemeltető nem vállal át olyan kockázatokat, melyek a tervezésben gyökerezhetnek (pl: túl- vagy alábecsült igények, drága kivitelezésű, vagy drága üzemeltetésű konstrukciók). A fenti probléma áthidalására adhat megoldást a feltételes közbeszerzési eljárásrend, amikor a projekt „nulladik pillanatában” a tervezés–kivitelezés–üzemeltetés – (finanszírozás) együttesére ír ki pályázatot a közszereplő.

A kivitelezés és az üzemeltetés a pályázati forrásokból megvalósuló projektek esetében is összekapcsolhatók, az ilyen (BO built-operate – épít- üzemeltet) megoldások Magyarországon is terjedőben vannak.

Tovább nehezíti a PPP alkalmazását, hogy a közszereplő a pályázat megnyeréséhez köti a beruházásról szóló döntését, így a bizonytalan helyzetben a komoly költségekkel és szakmai ráfordításokkal járó PPP előkészítést a közszereplő és a magánszereplő is túl kockázatosnak tartja. Ha viszont nincs PPP előkészítés és a beszerzési eljárásrend hagyományos közbeszerzés keretében zajlik, akkor a magán finanszírozás bevonása sem biztosított, hiszen a) a kiírónak formálisan rendelkeznie kell a beruházáshoz szükséges forrásokkal,

b) a források biztosításában egyedül az üzemeltető érdekelt, és az üzemeltető a részekre tagolt beszerzési eljárásrend során legutoljára kerül kiválasztására.

A magán finanszírozás kimaradása ismét a magánszféra kockázat vállalási hajlandóságát csökkenti.

### **Az előcsatlakozási alapok eljárásrendje (PRAG)**

Az Európai Unió előcsatlakozási alapjaiból támogatott projektek és beruházások az EU által a támogatott országokban alkalmazandó „PRAG”<sup>26</sup> szerint folynak. A PRAG a közbeszerzési eljárásokhoz hasonló módon gátolja a PPP alkalmazását azzal a különbséggel, hogy itt ismeretlen az „összességében legkedvezőbb ajánlat”; a formai és tartalmi megfelelés után a legolcsóbb ajánlat nyer.

Ez a szigorú eljárásrend lehetlenné teszi, hogy a közszereplő a projekttel kapcsolatos tervezési, szervezési (vagy bármilyen kreativitást, döntést igénylő) kérdéseket az ajánlattevőre bízson, hiszen a PRAG-beli döntéshez egymással kizárólag pénzügyileg összehasonlítható ajánlatok szükségesek. A közszereplő tehát rendkívül részletesen meg kell tervezze a létrehozandó beruházást (kapacitások, igénybevételek, élettartam, részletes műszaki tartalom stb.), így az ajánlattevők „kreativitása” nem használható ki.

A magán finanszírozás a beszerzési eljárásrend jellemzői miatt legális formában csak a finanszíroz-üzemeltet változatban jöhet szóba, de ebben az esetben az üzemeltető kockázatvállalása a más által tervezett és más által épített eszközök működtetése kapcsán nem éri el a PPP-ben megkívánt szintet.

A könyv írásakor még nem ismert, hogy az előcsatlakozási alapok támogatását élvező projektek, melyek lebonyolítását a PRAG-ban kezdték meg, hogyan folytatódnak az új, és az EU által elfogadott közbeszerzési törvény megjelenése után. Lehetséges módzat, hogy a PRAG elvei szerint 2004 május 1-jéig előkészített beszerzések a PRAG elvei szerint folytatódnak, a nem előkészített beszerzéseket pedig az új közbeszerzési törvény szerint kell előkészíteni.

### **A Kohéziós Alap és Strukturális Alapok eljárásrendje és a PPP**

Az Európai Unió források felhasználása a jövőben az új közbeszerzési törvény szerint történik. Az uniós források felhasználási rendje és a PPP jövőbeli viszonyára tehát a jelen fejezet közbeszerzési és pályázati eljárásrendekkel foglalkozó pontjaiban leírtak érvényesek.

### **A sikeres alkalmazás feltételrendszere**

Ahhoz, hogy az önkormányzatok beruházásai és az önkormányzatok által ellátott közfeladatok megvalósításában a PPP középtávon széles körben elterjedjen, sok feltételnek kell teljesülnie:

- Kormányzati elköteleződés a PPP széleskörű alkalmazása mellett
- Önkormányzati léptékű kísérleti projektek, a tanulságok publikálása, szakmai továbbképzések
- EU kompatibilis új közbeszerzés törvény életbe lépése

---

<sup>26</sup> Practical Guide for PHARE, ISPA and SAPARD.

- Pályázati eljárások összehangolása a PPP struktúrákkal, hogy a PPP előnyei a pályázati forrásokból megvalósuló beruházások esetén is érvényesülhessenek
- Központi PPP támogató egység, jogi, gazdasági szakértők és anyagi támogatás a PPP eljárások előkészítéséhez, lebonyolításához
- Hosszú távú szerződések kultúrájának fejlődése
- Átmeneti állami szerepvállalás a magánszektor bizalmának megnyerésére a PPP projektekhez (kezeségvállalás, központi garancia alap stb.)
- Az érintettek célzott párbeszéde

### 4.3.2. *Elszámolható költségek*

A Strukturális Alapokból finanszírozott egyes projektek elszámolható költségeinek körét több szabály is szűkíti.

- A legtágabb kört a Strukturális Alapok által társfinanszírozott tevékenységek költségeinek elszámolhatóságának részletes szabályozását tartalmazó rendelet határozza meg.<sup>27</sup>
- Az állami támogatások többsége esetében a vonatkozó európai uniós szabályok szűkítik az elszámolható költségek körét.
- A hazai központi költségvetési finanszírozást biztosító előirányzatok felhasználását szabályozó rendeletek ugyancsak meghatározhatják az elszámolható költségek körét. Mivel a közösségi és a hazai központi költségvetési forrás nem különül el a támogatásban, ezek a szabályok is a projekt egészére vonatkoznak.
- Végül, a fenti jogszabályokat figyelembe véve, a pályázati felhívásban kell meghatározni a kedvezményezett által elszámolható költségek pontos körét.

Ez a kötelezettség nem feltétlenül kell további szűkítést jelentsen. Az elszámolható költségek körét nem szabad oly mértékben szűkíteni, hogy ne legyen lehetőség a támogatott projekthez közvetlenül kapcsolódó és annak megvalósításához nélkülözhetetlen, jelentős költségek elszámolására.

Az alábbiakban az első pontban említett közösségi jogszabály szerint általában elszámolható költségek meghatározása található. Ennek figyelembe vételével és a szükséges szűkítésekkel a támogatást nyújtó szervezetnek el kell készítenie és a pályázati felhíváshoz csatolnia kell a kedvezményezett által elszámolható költségek leírását.

A költségek elszámolhatósága a felmerülés időpontjától is függ. A Strukturális Alapok vonatkozásában a 2004. január 1. után felmerült költségek elszámolhatók.

Az elszámolhatóság kezdete pl. a pályázat benyújtásához vagy a támogatási szerződés aláírásához is köthető, de erre vonatkozóan nincs általános jogszabály.<sup>28</sup>

<sup>27</sup> 1145/2003/EK Rendelet; a 1685/2000. EK Rendelet módosítása.

<sup>28</sup> Egyes állami támogatásokra vonatkozóan létezik ilyen jogszabály. Pl. a regionális támogatások esetében a beruházás nem kezdhető meg a pályázat benyújtása előtt.

#### *4.3.2.1. Az elszámolható költségekre vonatkozó általános feltételek*

Az elszámolható költségeknek teljesíteniük kell az alábbi feltételeket:

- a kedvezményezettek által teljesített költségek, és teljesítésük az átvételt igazoló számlákkal vagy azonos bizonyító erejű könyvelési dokumentumokkal támasztható alá (ez a szabály nem zárja ki a kedvezményezett részére történő előlegfizetést);
- közvetlenül kapcsolódnak a támogatott projekthez, és nélkülözhetetlenek annak előkészítéséhez vagy végrehajtásához;
- áruk nem haladja meg a piaci értéket, és a piaci érték független módon megállapítható és ellenőrizhető;
- Magyarországon megvalósuló projekthez kapcsolódnak (a 1685/2000. EK Rendelet 12. szabályában meghatározott kivételektől eltekintve);
- nem szerepelnek a nem elszámolható költségek listáján.

#### *4.3.2.2. Példák az elszámolható költségekre*

A teljesség igénye nélkül, példaként megemlítünk olyan költségelemeket, amelyek elszámolhatók, amennyiben teljesítik a fenti feltételeket, valamint a 1145/2003. EK Rendelet részletes feltételeit. (A pályázati felhívásban ehhez képest szűkíthető az elszámolható költségek köre.)

- Be nem épített föld megvásárlása, feltéve, hogy nem haladja meg a projekt összes elszámolható költségének 10%-át.
- Ingatlan - a föld és a rajtuk lévő épület - megvásárlása.
- Használt gépek-berendezések beszerzése.
- Ingatlan vagy gépek-berendezések amortizációja, feltéve, hogy sem közösségi, sem nemzeti támogatás nem járult hozzá azok megvásárlásához.
- Természetbeni hozzájárulás: föld, ingatlan, gépek-berendezések vagy anyagok rendelkezésre bocsátása, kutatási vagy szakmai tevékenység, ingyenes önkéntes munka, feltéve hogy a közösségi támogatás nem haladja meg az összes elszámolható költség a természetbeni hozzájárulás nélkül számított értékét.
- Általános költségek (rezsi költségek).
- Számlavezetés banki díja, könyvelői és könyvvizsgálói díjak, bank vagy egyéb pénzügyintézet által nyújtott garanciák költségei, feltéve, hogy azok az irányító hatóság követelményei miatt szükségesek.
- Hasonlóképpen, a közbeszerzés vagy a tájékoztatással és nyilvánossággal kapcsolatos tevékenységek költségei, feltéve, hogy azok az irányító hatóság követelményei miatt szükségesek.
- Vissza nem igényelhető ÁFA, feltéve, hogy valóban és végérvényesen a kedvezményezettet terheli, továbbá a közösségi támogatás nem haladja meg az összes elszámolható költség az ÁFA nélkül számított értékét.
- Egyéb adók és illetékek, feltéve, hogy valóban és végérvényesen a kedvezményezettet terhelik.
- A lízing műveletekkel kapcsolatban felmerült költségek, a 1685/2000. EK Rendelet 10. szabályában meghatározott részletes feltételek mellett.



### 4.3.2.3. *Példák a nem elszámolható költségekre*

Szintén példa jelleggel, lássunk néhány olyan tételt, amelyik nem elszámolható:

- Olyan alvállalkozói szerződés, amely növeli a tevékenység végrehajtásának költségeit, de ezzel arányosan nem ad hozzá értéket.
- Közvetítővel vagy tanácsadókkal kötött alvállalkozói szerződés, amely a kifizetést a tevékenység összköltségének a százalékos arányában határozza meg, hacsak az ilyen költséget a kedvezményezett nem igazolja a munka vagy a szolgáltatás valóságos értékére való hivatkozással.
- A hitelkamat (kivéve a vállalkozások hitelfelvételének költségét csökkentő, jóváhagyott állami támogatási rendszer keretében nyújtott kamattámogatások költségeit), a pénzügyi műveletek díjai, a deviza-átváltási jutalékok és veszteségek és az egyéb, tisztán pénzügyi ráfordítások.
- Bíróságok, kötbérek és perköltségek.
- ÁFA, ha visszaigényelhető, vagy nem a kedvezményezettet terheli.
- Egyéb adók és illetékek, ha nem a kedvezményezettet terhelik.

## 4.4. Pályázatkészítés a gyakorlatban

Miután az EU támogatások részletes intézményi és eljárásrendi hátterét, és a projektek előkészítésének menetét az előzőekben összefoglaltuk, a következőkben a pályázatkészítés gyakorlati szempontjainak legfontosabb kérdéseit kell megismernünk.

Ebben a fejezetben a támogatási programok pályázatainak előkészítése és a pályázatírás gyakorlati kérdéseit tekintjük át. A pályázás praktikus és lényegi szempontjainak ismertetésével az NFT által finanszírozott programok későbbi kedvezményezettjei számára olyan gyakorlati útmutatót szeretnénk adni, amely felkészíti őket arra, hogy akár saját maguk is elkészíthessék a pályázatokat.

A fejezetet két fő részre osztottuk. Az első részben programok minden pályázó számára kötelező alapelveit és a projektek előkészítésének szükségességét ismertetjük, a második részben a pályázati formanyomtatványok kitöltésével foglalkozunk. Mindezen ismeretek birtokában végül felsorolunk néhányat a lehetséges buktatók és a projektgazdák legfontosabb teendői közül.

A könyvben már többször utaltunk arra, hogy az itt leírtak elsősorban iránymutatásnak tekinthetők és számos feltételezésen alapulnak. A mindenkor részletes szabályokat és eljárásokat a konkrét pályázati kiírások és útmutatók tartalmazzák.

### 4.4.1. A pályázatok előkészítésének alapelvei

Az Uniótól megszerezhető támogatásokkal kapcsolatosan immáron közismert tény, hogy a csatlakozást követően megnyíló forrásokat nem automatikusan, hanem csakis jól átgondolt, pontos háttérdokumentumokkal rendelkező, az előírásoknak pontosan megfelelő *projektek* útján lehet szerezni. Az Európai Unió ugyanis – csakúgy mint az állam – adóként befizetett forintokból, eurókból gazdálkodik, ezért csakis megfelelően ellenőrzött, átlátható, szabályos és gazdasági szempontból hatékony projektötletek megvalósításához járul hozzá.

Csupán *ötletekre* – legyenek azok bármennyire is jók – nem lehet uniós forrásokat szerezni. Éppen ezért bír elsőrendű fontossággal a leendő pályázók megfelelő felkészülése és ezzel párhuzamosan a potenciális ötletek EU konform pályázati formába való öntése. Ezen felül aki az EU támogatásokból részesedni kíván, annak meg kell felelnie a program szigorú feltételrendszerének.

Az előzőekből kitűnik tehát, hogy a legnagyobb hangsúlyt a projekttervezésre kell fektetni. Mindez a pályázók által megfelelően előkészített és megtervezett projektek segítségével valósítható meg – ezen alapvetésekből kiindulva mutattuk be az előző részekben a projektek tervezésének, előkészítésének számos aspektusát, és ennek kiemelkedő jelentőségét pályázatkészítés során többször is ki fogjuk hangsúlyozni.

A pályázónak már a kezdet kezdetétől igyekeznie kell meggyőzni a *donort* arról, hogy az a támogatást a lehető legjobban fogja felhasználni, az eredmény tartós, jelentős, pozitív hatása

lesz, illetve bizonyos mértékben még azt is, hogy az „ügyletből” a támogatónak közvetett haszna származik.

Befektetési alkalmat kell felajánlanunk egy közös cél érdekében, melyből a donornak is haszna származik. A követendő magatartás alapjait az EU programok öt alapelve – a programozás, az addicionalitás (társfinanszírozás), a partnerség, a koncentráció és a projektellenőrzés (monitoring) elve – foglalja össze.

Ezek mellett a pályázatkészítés során folyamatosan tekintettel kell lennünk arra a tényre, hogy projekt javaslatunk versenyben lesz sok más projekttel és így tervünkkel meg kell győznünk az értékeléssel, projektszelekcióval foglalkozó szakembereket. Ezen szakembereket pedig azzal bízták meg, hogy ne támogassanak ad-hoc alapon kiválasztott projektötleteket.

*Vagyis röviden*, a kellően megtervezett, átgondolt pályázat formájában beadott projekt esetében fordítsunk elegendő időt, figyelmet és erőforrásokat a projekt megtervezésére és előkészítésére és igyekezzünk ne csak a külső források felkutatására koncentrálni.

#### *4.4.2. A pályázati dokumentáció elkészítése*

A pályázó a projekttervezés és a projekt támogatási lehetőségeinek feltérképezését követően a projekt elképzelés szöveges formába öntésével, vagyis a pályázati dokumentáció és elsősorban a pályázati formanyomtatvány elkészítésével szembesül. A jó projektterv azonban nem a formanyomtatvány kitöltésénél kezdődik, hanem éppen fordítva, az elképzelés ebben a dokumentumban teljeseedik ki.

A Nemzeti Fejlesztési Tervből finanszírozott, 2004. májusától elérhető támogatásokat javarészt pályázati felhívások útján lehet szerezni. A pályázati felhívások legfontosabb része, a pályázati formanyomtatványok jelen pillanatban tervezés alatt állnak, így maga a dokumentum nem, azonban a pályázatok lényegi elemei a már a ma meglévő információk alapján is előkészíthetőek.

A Strukturális Alapok programjaiban terveinket egységesen előírt szerkezetben, pályázati formanyomtatvány formájában kell elkészíteni. A formanyomtatvány tömör, de mégis teljes körű információt szolgáltat az arra illetékeseknek az egyes projektek tartalmáról. A pályázati formanyomtatvány egységes szerkezete lehetővé teszi, hogy

- a versenyző projektjavaslatok egymással összehasonlíthatóak legyenek, így elősegítve a projektszelekcióval foglalkozó szakértőket a projekt értékelése, elbírálása során,
- a végrehajtás szakaszában a tennivalókat pontosan definiáljuk, és a támogatási szerződésben rögzítésre kerülő feladatokat előre meghatározzuk;
- a projekt megvalósításának nyomon követése (monitoring) és ellenőrzés során pedig eredményeket az eredeti célkitűzésekkel összevethessük.

A készülő pályázati formanyomtatványok struktúrájában várhatóan nagymértékben igazodnak az Európai Unió országokban megszokott típusokhoz. A cél az, hogy az eltérő típusú pályázatokhoz – lehetőség szerint – ugyanolyan, vagy csekély eltérést tartalmazó formanyomtatvány készüljön.

A pályázati formanyomtatvány mellett minden pályázati kiírás fontos kelléke a konkrét pályázati felhívás, a szükséges melléleteket tartalmazó lista és a pályázati útmutató. Ez utóbbi célja, hogy segítséget nyújtson a pályázók számára a pályázati formanyomtatványban megfogalmazott kérdések értelmezéséhez, a formanyomtatvány kitöltéséhez és a teljes pályázati anyag összeállításához.

#### *4.4.3. A pályázati formanyomtatvány kitöltése*

A pályázatokat a kiválasztott pályázati kiíráshoz mellékelt formanyomtatvány kitöltésével kell benyújtani, amely a tervek szerint a pályázat lebonyolításáért felelős szervezet/minisztérium honlapjáról is letölthető lesz.

A pályázati formanyomtatvány gondosan követendő, mind az oldalak, mind pedig a melléletek és egyéb dokumentumok sorrendje szigorúan betartandó és a pályázatokat a szükséges melléletekkel együtt aláírva kell benyújtani. Kivételes esetektől eltekintve a Strukturális Alapok forrásaira elektronikus formában is be kell nyújtani a pályázatot.

Az adminisztratív-formai követelmények minden – de különösen az Strukturális Alapok – pályázatainál fontosak, sajnos bármennyire kiváló egy pályázat, a formai követelmények nem teljesülése esetén a pályázót rosszabb esetben ki lehet zárni, kedvezőbb esetben a pályázatot helyes formában ismételtelen be kell nyújtani a hiányzó dokumentumok pótlására biztosított időtartamon belül.

Az alábbiakban az egységes pályázati formanyomtatvány egyes pontjait tekintjük át.

Felhívjuk a figyelmet, hogy az alábbi formanyomtatvány elsősorban példa, a NFT pályázati formanyomtatványai ettől eltérő formában készülnek, a főbb pontok tekintetében viszont elegendő eligazítást nyújt. A pályázati formanyomtatvány tervezetét az 3. sz. melléklet tartalmazza.

#### **1. Az érintett intézkedés, pályázati felhívás megjelölése**

A Nemzeti Fejlesztési Terv által finanszírozott támogatást csak akkor kaphatunk, ha projektünk az NFT-ben megjelölt célt szolgál. Ezért első lépésként mindenképpen meg kell győződni arról, hogy a projekt hozzájárul a pályázati felhívás céljának megvalósításához, a projekt jellege összhangban áll a pályázati felhívás keretében támogatandó egyik vagy több tevékenységgel, valamint a pályázó a pályázati felhívás keretében támogatható típusú.

E kritérium teljesítése esetén ebben a pontban meg kell jelölni, hogy a pályázat melyik intézkedéshez, pályázati felhíváshoz kapcsolódik. A pályázó akkor jár el a leghelyesebben ha, a kitöltéséhez egyszerűen átmásolja kiválasztott pályázati felhívásban szerelő intézkedés címét és számát.

Fontos, hogy ebben a pontban csak egy kapcsolódó pályázati felhívást lehet választani.

#### **2. A projekt összegző adatai**

## **2.1 A projekt címe**

A projekttervek beadásuk pillanatában szöveges azonosítóival, vagyis címmel indulnak. A projekt címe lehetőség szerint legyen rövid, tömör, és legyen összhangban a projekt tartalmával. A jó cím fontos azonosíthatóság szempontjából is.

Nem elhanyagolható szempont, hogy a később az értékeléssel megbízott szakértő, a projektgazda terveivel kapcsolatban a cím alapján szerez első benyomást. Lehetőség szerint el kell kerülni a szakszerűtlen, körülményes, vagy megtévesztő cím használatát.

## **2.2 A projekt megvalósulásának földrajzi helyszíne**

Ebben a pontban azt a települést/helyszínt kell föltüntetni, ahol a projekt megvalósul. Amennyiben ennek eldöntése, értelmezése problémát okoz, (pl. a projekt több helyszínen valósul meg), akkor a megvalósulás elsődleges, legfontosabb helyszínét, vagy a pályázó székhelyét kell megadni.

## **2.3 -2.4. A projekt megvalósításának időbeni ütemezése**

Magyarország a csatlakozást követően az első NFT-ben a 2004-2006-os időszakra eső európai uniós forrásokat használhatja fel, melyeket legkésőbb 2008. végéig el kell költeni. A benyújtott projekteknek illeszkedniük kell a fentiekben leírtakhoz, azaz megvalósításuknak 2004-2006 között meg kell kezdődnie és legkésőbb 2008. végéig pénzügyileg is le kell záródnia.

A projekt megvalósítás kezdeti időpontjának meghatározásánál tekintettel kell lenni arra is, hogy a pályázat értékelése, elbírálása, valamint a támogatási szerződés megkötése várhatóan mintegy 3-4 hónapot vesz igénybe. A projekt befejezési időpontjának meghatározásakor gondolnunk kell arra is, hogy a közösségi és hazai központi költségvetési források felhasználásának szabályozása a projektek gyors megvalósítását teszik szükségessé.

Bár a pályázatban csak a projekt kezdetének és befejezésének időpontját kell megadni, érdemes ennél pontosabb időbeni ütemezést készíteni. Az időbeni ütemezést érdemes táblázatban is összefoglalni, melyben – például havi, vagy negyedévi bontásban – számszerűsítik az egyes komponensek, szerződések és a tervezett kifizetések értékét. Ez a táblázat ugyanakkor kiválóan alkalmas a projektünk pénzügyi adatainak összegzésére és a projekt megvalósulásának nyomon követése során is.

## **2.5 A projekt rövid összefoglalása**

Ebben a pontban a projektünk céljait, tevékenységeit és elvárt eredményeit kell rövid, tömör formában összefoglalni. A tömör fogalmazás során figyeljünk oda arra, hogy ugyanakkor szakszerűek, de közérthetőek legyünk.

Tekintettel arra, hogy az elképzelésünket projektszelekcióval megbízott értékelők ennek a pontnak olvasásakor kapnak képet a projekt tartalmáról, tegyük világossá, hogy tervünk mely fő elemekből áll és milyen konkrét eredményt várunk a projekt céljainak teljesülésétől.

Amennyiben a projektünket az ezt megelőzően jól előkészítettük, ebben az esetben nem lesz nehéz szakmai mondanivalónkat logikus szerkezetben, meggyőzően érvelve bemutatni.

### **3. A pályázó adatai**

Az itt szereplő pontban a pályázó adminisztratív adataival, szöveges és számszerű azonosítóira vonatkozó kérdésekkel találkozunk. Az itt szereplő adatok nagyrészt nem igényelnek magyarázatot és kitöltésük rutinszerűnek tűnik, hibázni azonban itt is lehet.

Némely alpontot érdemes áttekinteni:

- 3.8. Alapítás éve: A pályázat benyújtásának időpontjában a pályázó szervezetnek jogerősen bejegyzett/nyilvántartásba vett szervezetnek kell lennie. Az önkormányzatoknak az alakuló ülés évét kell szerepeltetni.
- 3.16. Kapcsolattartó személy: ebben a pontban azt a személyt, munkatársat kell megjelölni –legyen az külső vagy belső munkatárs -, aki a projekt megvalósításáért közvetlenül felelős lesz. Ennek előfeltétele, hogy a kapcsolattartó személy a pályázandó projekt vonatkozásában megfelelő szakmai felkészültséggel rendelkezzen és a projekt megvalósítás egész folyamatában kellő mértékben részt tudjon venni.

### **4. A pályázó bemutatása**

#### **4.1 A pályázó fő tevékenységei**

Ebben a részben a pályázó szervezet legfőbb tevékenységeinek ismertetése, ezek rövid háttérének és történetének bemutatása kerül. Meg kell jeleníteni továbbá a legfőbb tevékenységek mennyiségi és minőségi jellemzőit.

#### **4.2. A legfőbb lehetőségek a tevékenység továbbfejlesztésére**

Ebben a pontban vázolni kell, hogy melyek tevékenysége továbbfejlesztésének legfőbb lehetőségei, stratégiai irányai. Ha a támogatások az önkormányzatok elfogadott és tudatosan végrehajtott fejlesztési tervéhez, stratégiai céljaihoz kapcsolódnak az a közösségi és hazai központi költségvetési források felhasználásának hatékonyságát és eredményességét növeli.

#### **4.3. A pályázó hasonló projektjei az elmúlt 5 évben**

A pont neve egyszerűbben lehetne „referencia” is. Egyrészt pénzügyi másrészt a projekt menedzsment kapacitások tanúsítása érdekében a pályázónak be kell mutatnia az elmúlt években milyen hasonló projektek megvalósításában vett részt. A hasonló projektek lehetnek

pályázati rendszerben nyert források segítségével vagy saját forrásokból megvalósított projektek. A projektek típusának megjelenítésén kívül meg kell jelölni azok értékét is.

#### **4.4. Korábbi támogatások felhasználása**

Itt a jelentősebb, korábban elnyert közösségi vagy hazai központi költségvetési támogatásokat kell leírni azok tárgya, összege, forrása és dátuma megadásával. Ha van ilyen, feltétlen térjünk ki arra, hogy a megcélzott területen korábban milyen támogatásra került sor, és az milyen módon készítette elő jelenlegi javaslatunkat. Ismételten a stratégiai szemléletmódot tükrözi, ha terveink egymást erősítő kapcsolatban vannak hasonló jellegű, közösségi, állami forrásból, vagy magánereiből, végrehajtott projektekkel. Térjünk ki arra is, hogy milyen eredményeket ért el ezek felhasználásával. Amennyiben valamely támogatás felhasználása során nehézségei adódtak, ezt is mutassa be.

#### **4.5. Humán kapacitások**

A projekt végrehajtása szempontjából kulcsfontosságú, hogy a pályázó milyen emberi erőforrásokat tud rendelkezésre bocsátani. Emellett fontos végiggondolni, hogy projektünk megvalósítása folyamatos vezetői döntéseket igényel. A megvalósítás folyamatának szervezeti vonatkozásait illetően célszerű a döntéshozó/vezető és a kijelölt projekt menedzser közötti közvetlen kapcsolat létrehozni és ez megjeleníteni. Gyakorlati szempontból ez egyet jelent a gyors és legitim döntéshozatal intézményi kereteinek megteremtésével.

#### **4.6. A projekt megvalósításában a pályázó részéről közreműködő szakértők, munkatársak**

A projekt sikeres megvalósításában kiemelten fontos a megfelelő tapasztalattal rendelkező szakemberek aktív közreműködése a projektgazda (és szükség esetén partnerei) részéről. Ismertetnünk kell, hogy a támogatás elnyerése esetén milyen szakembereket tud a projekt végrehajtásába bevonni. A szereplők pusztá felsorolása nem elég. A legfontosabb szereplők részvételét a projekt tervezése és megvalósítása során végig biztosítani kell. Írjuk tehát le, hogy a projekt szereplőit ki fogja koordinálni, ki a projekt menedzsere, ki milyen területért, tevékenységért felelős.

### **5. A projekt részletes bemutatása**

#### **5.1. A projekt indokoltsága**

Az alábbi pontokban a projekt részletes tartalmának ismertetése a feladat. Ehhez röviden írjuk le, hogy mi projektünk kiinduló környezetének (település/térség/régió) gazdasági-társadalmi jellemzője, és ezt a környezetet miért, és milyen irányba kell megváltoztatni. A projekt indoklásának kifejtésekor figyelembe kell venni minden, a projekt szempontjából fontos tényezőt. Ilyen a projekt előzményeinek bemutatása és azok a tényezők, fejlemények, amelyek a jelenlegi helyzet kialakulásához vezettek.

Ismertessük, hogy milyen problémá(ka)t, fejlesztési szükséglete(ke)t kívánunk a projekt segítségével megoldani! Ha a projekt valamely a térségben/az a szervezetben meglévő adottságra épül, mutassuk be azt az adottságot, foglalja össze, hogy melyek azok a tényezők, amelyek eddig akadályozták az adottság kiaknázását!

Amennyire lehetséges hivatkozzunk a projektet megalapozó kutatások, felmérések, statisztikákra.

## **5.2. A projekt célja, célcsoportja**

A projekt céljának meghatározásához elsősorban az előző pontban felvázolt problémákból, szükségletekből, kell kiindulnunk. Minden projekt esetében meghatározható egy hosszabb távú, általános cél és egy rövid távú, konkrét cél.

A hosszabb távú, általános cél az a távlati cél, amelyhez a projekt megvalósításával hozzá kíván járulni. Ugyanakkor ezen távlati cél megvalósulása már kívül esik a projektjének időkeretein, illetve a megvalósulást a projektünk sikere mellett számos más tényező befolyásolhatja. Ilyen általános, távlati cél lehet pl. adott térségben a jövedelemszint növelése, a foglalkoztatottsági színvonal vagy a képzettségi szint javítása. A célok irányulhatnak problémák megoldására, pl. a munkanélküliség, a szegénység csökkentésre, de irányulhatnak valamely, eddig kihasználatlan adottság, erősség kibontakoztatására, pl. a jó turisztikai adottságok kiaknázására.

A rövid távú, konkrét cél az a cél, amelyet a projektünk megvalósításával közvetlenül el fog érni, pl. új termékek, szolgáltatások, eljárások, módszerek bevezetése.

Ebben a részben szükséges, hogy mind a hosszabb távú, általános, mind a rövid távú, konkrét célt meghatározni. Bármi is a projekt célja, törekednünk kell a pontos, tömör megfogalmazásra, és amennyiben lehetséges, ez ne csak valaminek a növekedését, csökkentését tűzze ki célul, hanem határozzuk meg a csökkenés, növekedés elvárt mértékét is (pl. százalékban kifejezve). Amennyiben több célt fogalmazunk meg, ügyeljünk rá, hogy azok egymással összhangban álljanak, egymást erősítsék.

A pályázatok talán leggyakoribb hibája az, hogy a leírásban csak a problémák és célok általános jellemzése szerepel, és a pályázó nem árulja el – talán maga sem tudja – hogy a kért támogatásból mit, miért, mikor, kinek, és hogyan akar megvalósítani.

A célcsoport meghatározásánál be kell mutatni be azon szervezetek és/vagy személyek körét, melyek helyzetét a projekt elő kívánja mozdítani. Ki kell térni arra is, hogy ezen szervezetek, személyek számára miért szükséges a projekt megvalósítása.

## **5.3. A projekt tartalma, tevékenységei**

A projekt tartalmának, az egyes tevékenységek bemutatásánál az első lépés a jelenlegi kiinduló helyzetet bemutatása (pl. milyen tevékenységek történtek az eddigiekben, a fejlesztéshez szükséges elemek közül mi áll már rendelkezésre). Ezt követően azt is világosan meg kell mondanunk, hogy céljaink eléréshez milyen lépések vezetnek legfontosabb lépéseit, vagyis le kell írni a projekt keretében elvégzendő legfontosabb tevékenységeket, amelyekhez



támogatást szeretne igénybe venni. A leírásból ki kell derülnie pontosan hány darab és milyen jellegű tevékenységet tervezünk. A tevékenységek leírásán túl mutassuk be azokat az elemeket és módszereket is, amelyek egyedivé vagy újszerűvé teszik a projektjét.

#### **5.4. Mérföldkövek**

Amennyiben a projekt több ütemre bontható, mutassuk be az egyes ütemeket, illetve ezek határideit. Ügyelni kell arra, hogy a mérföldkövek elérésének dátumai a projekt megvalósítás kezdeti és befejezési időpontja közé essenek.

#### **5.5. A projekt költségvetése**

A pályázati formanyomtatvány ezen pontja a projekt megvalósításának tervezett költségvetésére, azaz a projekt méretének bemutatására szolgál, kitöltése megadott formátum szerint készül. Az itt bemutatott tábla alapja az a projektköltségvetés, amelyet – mint arról korábban már szóltunk – a projekt előkészítése során összeállítottunk.

A tervezéskor figyelembe kell venni a vonatkozó pályázati felhívás leírásánál a projekt méretre, a maximális támogatási arányra és az elszámolható költségek körére vonatkozó korlátozásokat. Csak olyan projektekre érdemes pályázni, ahol a várható megvalósítási költség egybe esik a felhívás esetében meghatározott projekt mérettel, máskülönben projektünk az adott pályázati felhívás keretében nem lesz támogatható.

A projektfinanszírozás egyes forráselemeinek (a pályázó saját forrása, partnerek hozzájárulása, bankhitel, igényelt támogatás, egyéb támogatás illetve egyéb forrás) rendelkezésre állását a pályázat benyújtásakor igazolni kell.

A táblázat kitöltése egyébiránt értelemszerűen történik, figyelmet kell fordítanunk azonban a szinte leggyakoribb hibára, az összes költségnek és az összes forrás összege közötti esetleges eltérésre.

A „legjobb érték” megvalósulásának bemutatásánál igazolni kell a projekt költség-hatékonyságát, lehetőség szerint össze kell hasonlítani a költségeket illetve az igényelt támogatást az elvárt eredményekkel. Használjunk mennyiségi mutatókat (pl. építés esetén az egy négyzetméterre eső költség, képzés esetén az egy résztvevőre eső költség).

Végezetül hangsúlyoznunk kell, hogy a táblázatba beírt számok pénzügyi kötelezettségvállalást jelentenek. A pályázati formanyomtatvány ugyan még nem szerződés, de a beígért társfinanszírozásról a projektgazdának gondoskodnia kell. Ha a pályázó ennek a kötelezettségének nem tesz eleget, úgy a végrehajtás során bajba is kerülhet, legrosszabb esetben el is veszítheti az EU támogatást. Ezért eleve csak olyan forrást szerepeltessünk, melyre megbízható kötelezettségvállalás van.

#### **5.6. A projekt megvalósíthatóságának számszerűsíthető eredménye**

Az EU támogatási projekteknél garantált eredménnyel kell járniuk. Az eredményeket pedig mérni kell tudni. Minden projekt eredménye mérhető valamilyen fizikai mutató segítségével

erre szolgálnak az indikátorok, mérőszámok (például megépített út km-ben, lebonyolított képzések száma, a képzésen oktatók száma, felújított turisztikai látványosságok száma). Minden célhoz keresnünk kell egy indikátort. Ha ez nem sikerül, akkor magát a célt kell átfogalmaznunk. Az indikátorok megtervezésében nagy segítséget nyújt a korábban már bemutatott logframe módszer alkalmazása.

Például nem jó indikátor az, hogy pl. „új munkahelyek jönnek létre”, vagy hogy „új utak épülnek”. Ehelyett határozzuk meg, hogy „az adott körzetben (a projekt végére) a munkanélküliségi ráta X százalékkal csökken”. Legkönnyebb a dolgunk akkor, ha az adott mérőszámot valamely megbízható és rendszeres statisztika tartalmazza.

Ezen felül ügyeljünk arra is, hogy számszerűsíthető legyen a fizikailag mérhető eredmény közvetlen hatása a célcsoportra / haszonélvezőkre (pl. a megépített útnak köszönhetően x perccel lerövidül az utazási idő, a képzésnek köszönhetően a résztvevők közül x százalék munkát kap, a turisztikai látványosság felújításának következtében a látogatók száma x-ről y-ra nő). A számszerűsíthető eredmények között minden esetben tüntesse fel a teremtett és a megőrzött munkahelyek tervezett számát.

### **5.7. Tágabb eredmények és hatások az érintett régióban vagy ágazatban**

A projekt regionális illetve ágazati hatásának bemutatásakor a projekt tágabb környezetben várható hatásokat mutassuk be (pl. a projekt megvalósításának köszönhetően további fejlesztések indulnak a régióban).

### **5.8. Kapcsolódás más projektekhez**

Ebben a pontban meg kell jelölni projekthez kapcsolódó további – a Nemzeti Fejlesztési Terv keretében - benyújtott/benyújtani tervezett projektek címét és rövid leírását. A kapcsolódó projekt lehet az önkormányzat által, és lehet más projektgazda által benyújtott projekt is, lehet ugyanazon Operatív Program, illetve lehet más Operatív Program pályázati felhívására benyújtott projekt.

Ki kell fejteni a benyújtott projekt és a kapcsolódó projekt közötti kapcsolódási pontokat. (Hasonló vagy egymást kiegészítő célok, célcsoportok, tevékenységek, várt eredmények. Például közös cél lehet a térség turizmusának fellendítése, melyhez több, különböző projektgazda által benyújtott, egymást kiegészítő projekt is hozzájárulhat. Egy útépitési projekthez kapcsolódhat például közmunka program a térségben.) Feltétlenül írjuk le, ha projektünk megkezdésének feltétele, hogy egy másik projekt sikeresen befejeződjön.

### **5.9-10. Az esélyegyenlőség és a fenntartható fejlődés szempontjainak érvényesítése**

Mint arról a 3. fejezetben az általános elvárások kapcsán már szövegtünk, a Nemzeti Fejlesztési Terv minden intézkedése során a következő horizontális szempontokat kell tekintetbe venni: az intézkedés keretében megvalósítandó projektnek

- meg kell felelnie a fenntartható fejlődés követelményeinek,

- biztosítani kell az esélyegyenlőség érvényesülését.

A kérdések megválaszolása során figyeljünk arra, hogy ne általános jellegű választ adjunk, hanem konkrétan határozzuk meg, hogy mi lesz a projekt hatása a horizontális célkitűzések megvalósítása terén.

Természetesen lehetnek olyan projektek, amelyek közvetlenül nem hatnak egyik vagy másik horizontális célkitűzés megvalósítására. Amennyiben ez így van, ezt indokolni kell. Egyúttal ha az adott pillanatban nincs közvetlen kapcsolat a projekt és a horizontális célkitűzés között, úgy érdemes végiggondolni és ismertetni, hogy milyen módon lehetne a projektet olyan módon kiterjeszteni vagy továbbfejleszteni, hogy az a horizontális célkitűzés megvalósításához érdemben hozzájárulhasson.

### **5.9. Esélyegyenlőség**

Szintén tárgyaltuk a 3. fejezet kapcsán, hogy az Európai Unióban alapvető követelmény a nemek illetve a hátrányos helyzetű csoportok esélyegyenlősége. Ezért minden pályázónak nyilatkoznia kell arról, hogy munkatársai megválasztásánál és előmenetelénél, a képzési lehetőségek és az anyagi források elosztásánál nemek és egyéb szempontok szerinti diszkriminációt nem alkalmaz. Az előbbivel kapcsolatosan ebben a pontban fejtjük ki, hogy ezt az alapelvet milyen módon biztosítja a projekt működése során, illetve tervezi biztosítani a projekt megvalósítása során, hogy

- a projekt előkészítése és megvalósítása során figyelembe veszik a nők, illetve a hátrányos helyzetű csoportok tagjainak igényeit és érdekeit,
- a munkafolyamatokban a nők, illetve a hátrányos helyzetű csoportok tagjai képességük szerint részt vehessenek,
- a projekt eredményeiből a nők, illetve a hátrányos helyzetű csoportok tagjai is részesülhessenek.

### **5.10. Fenntartható fejlődés**

A fenntartható fejlődés vonatkozásában a projekttel kapcsolatos minimum követelmény, hogy a lehető legkisebb negatív hatást gyakorolja a környezeti állapotokra. További elvárás, hogy a projekt ösztönözze, javítsa a rendelkezésre álló erőforrások hatékony kihasználását. Egyrészt, nem ronthatja a környezet állapotát, másrészt, az építkezések és beszerzések során teljes mértékben be kell tartani az Unióban – tehát nem a magyar szabályozás szerint – érvényes környezetvédelmi normákat.

E követelmények teljesítését természetesen a formanyomtatványhoz csatoltan megfelelő formában, környezetvédelmi hatástanulmánnyal kell igazolni. Nyilatkoznunk kell tehát arról, hogy a szükséges hatástanulmány elkészült-e már, és ha igen, hol férhető hozzá. Végezetül, röviden írjuk le a beruházás, miként felel meg a fenti feltételeknek, illetve feltétlenül térjünk ki arra, ha a projekt túl is mutat ezeken a feltételeken, ill. részletezzük ennek mikéntjét!

Ún. szoft vagy nem beruházás jellegű projektek esetében a környezetvédelmi szempontok általában nem értelmezhetőek. Ha nincs környezeti hatás, akkor erőnek erejével nem kell „keresni”.

### **5.11. A megvalósítás esetleges akadályai, kockázatai**

Valamennyi projekt megvalósítása bizonyos kockázatokkal, akadályokkal jár, amelyek jelentős része elkerülhető vagy megoldható, amennyiben ezek ismereteseek a projektet megvalósítók számára. A projekt tervezői, managerei azonban legtöbbször nem ellenőrizhetik, vagy befolyásolhatják a terveik szempontjából fontos összes tényezőt. Emellett feltehetőleg nem vállalkozhatnak arra, hogy egy-egy összetett probléma valamennyi elemét egyszerre kezeljék. Ezért óhatatlanul lesznek olyan elemek, melyeket külső, akadályozó vagy kockázati tényezőként kell figyelembe venniük.

A fenti kérdés célja, hogy a pályázat értékelői meggyőződhessenek róla, hogy alaposan átgondoltuk a projekt megvalósításának folyamatát, elemeztük a lehetséges akadályokat, kockázati tényezőket és konkrét elképzelésekkel rendelkezünk a megoldást illetően. Ennek érdekében értékelnünk kell, hogy a feltárt kockázatok bekövetkezésének mekkora a valószínűsége, illetve bekövetkezésük esetén mekkora a hatásuk (pl. magas / közepes / alacsony). Röviden írjuk le, hogy milyen erőfeszítéseket teszünk az egyes kockázatok kezelésére, csökkentésére.

Beruházási projektek esetében a projekt megvalósítását gyakran akadályozzák a rendezetlen tulajdonviszonyok. Mindenképpen mutassuk be, hogy a megvalósítás helyszínére vonatkozóan a tulajdoni kérdések már rendezettek-e (pl. a projekt gazda tulajdonában van-e az ingatlan, melyen a projekt megvalósításra kerül majd). Feltéve, hogy a tulajdonviszonyok rendezettek, be kell számolnunk a tulajdonos személyéről/a tulajdonosok köréről is. Amennyiben a tulajdonviszonyok még nem rendezettek, térjünk ki arra, hogy milyen lépések történtek rendezésük érdekében, esetlegesen milyen akadályok merülnek fel és azok rendezése milyen időtávon oldható meg.

### **5.12. A projekt hosszú távú fenntarthatósága**

A fenntarthatóság annyit tesz, mint hogy a tervbe vett beruházásnak a projekt élettartamán túl is működőképesnek kell maradnia. A pályázónak ezért nyilatkozni kell arról, hogy a szükséges működési költségek hosszú távon biztosítottak, a beruházás teljesíti az EU összes vonatkozó előírását, és nincsenek negatív környezeti hatásai.

Ebben a pontban azokat a tevékenységeket kell bemutatni, amelyek a támogatás folyósítása után is folytatni kell. Fenntarthatósági tényezők lehetnek például: megfelelő technológia, társadalmi-kulturális szempontok, intézményi és menedzsment kapacitás, gazdasági és pénzügyi feltételek (pl. biztosított lesz-e a projekt keretében megépítendő létesítmény üzemeltetése, működtetése, biztosított lesz-e a képzési program lebonyolításához szükséges oktatók rendelkezésre állása, a projekt keretében elkészített tananyag eljut-e majd a képzésbe be nem vont, de a célcsoportba tartozó egyénekhez/szervezetekhez).

## **6. Partnerek**

A projekt sikeres megvalósításának előfeltétele, hogy a munkafolyamatokba a projektben érdekelt partner szervezetek tevékenyen bekapcsolódjanak. Illeszkedve a partnerség korábban

tárgyalt alapelvehez, a partner szervezetek meghatározásakor számba kell venni mindazon szervezeteket, akik segítő támogatása vagy aktív közreműködése szükséges a projekt megvalósításához. A közös gondolkodás és tervezés érdekében célszerű, ha az adott pályázat elkészítésében az pályázó partner szervezetei is hatékonyan közreműködnek.

Egyúttal fontos megemlíteni, hogy nem tartoznak partner szervezetek közé azok a szervezetek/cégek, amelyek a projekt megvalósításának szakaszában kivitelezőként, szállítóként fognak közreműködni. A tiszta verseny követelményének megfelelően az a szervezet/cég, amely részt vett egy projekt előkészítésében, nem vehet részt a megvalósítás keretébe tartozó közbeszerzésekben.

A 6.2. pontban szövegesen is ki kell fejteni, hogy milyen módon tervezzük a partnerekkel az együttműködést. Amennyiben partnereivel az együttműködés kereteit már rögzítették konzorciális/együttműködési megállapodásban, ennek a megállapodás főbb pontjait is soroljuk fel.

## 7. Aláírás

Az egyik legapróbb, ámde annál fontosabb részlet; a kitöltött és kinyomtatott pályázati formanyomtatványt az arra jogosult vezetőnek kell aláírnia.

A formanyomtatvány kitöltését követően írjuk alá a pályázati formanyomtatvány végén található nyilatkozatot, továbbá - a hitelesítés érdekében – szignálnunk kell a pályázati formanyomtatvány minden oldalát.

## 8. A pályázat minőségének biztosítása

A pályázat elkészítését követően lehetőség van arra, hogy pályázatot még egyszer ellenőrizzük. Első lépésként olvassuk el olyan munkatárssal, szakértővel is, aki nem vett részt a pályázat kidolgozásában, ez elősegíti, hogy világos, közérthető pályázat kerüljön benyújtásra.

Ezt követően az alábbi ellenőrző lista segítségével ellenőrizzük, hogy pályázata teljes körűen, a formai és tartalmi elvárásoknak megfelelően került-e kitöltésre.

4.9. táblázat: Ellenőrző lista a pályázati űrlaphoz

Ellenőrző kérdések	Igen
A formanyomtatvány valamennyi rubrikája kitöltésre, valamennyi kérdése megválaszolásra került.	
A projekt mérete beleesik az érintett pályázati felhívásban meghatározott tartományba.	
A projekt megvalósítása a 2004-2008 közti időszakba esik.	
A pályázó a formanyomtatvány minden oldalát szignálta.	
A pályázó a formanyomtatvány végén található nyilatkozatot aláírta.	

A formanyomtatvány szöveges részének ezzel a végére értünk. Tapasztalhattuk, hogy a az először terjedelmes pályázati anyagot egyáltalán nem könnyű a terjedelmi korlát betartásával elkészíteni. A legtöbb válaszra egy-két, néhol több bekezdésnyi helyünk van. Mégis, rá kell kényszerítenünk magunkat a tömörségre.

Sok különböző embert kell majd meggyőznünk, és ezek többségének nem fogja a hosszadalmas, terjedős anyagokat nehéz megemészteni, és ez óhatatlanul rontja esélyeinket. Minden szakmai megalapozottság ellenére a döntési folyamatban nem lehet kiküszöbölni a szubjektív elemeket.

#### 4.4.4. Gyakorlati tanácsok

A pályázás során érdemes megfontolni az alábbi gyakorlati tanácsokat és szempontokat:

- Eltérően számos korábbi, angol nyelven készült EU-s pályázattól, a NFT által finanszírozott pályázatokat minden esetben kizárólag magyar nyelven, géppel írottan kell benyújtani. A kézzel írt pályázatok elutasításra kerülnek.
- A pályázat megfogalmazása legyen precíz, világos, könnyen érthető, tömör és pontos és tartalmazzon elegendő információt az átláthatóság érdekében, különös tekintettel a célkitűzések megvalósulása, és az NFT-hez való illeszkedése kérdésében.
- A pályázóknak meg kell győződni arról, hogy a projektjavaslat teljes abban az értelemben, hogy a pályázati űrlaphoz csatolt ellenőrző-lista elemei mind megvannak, az aláírások és a hivatalos bélyegzők jól láthatóak és felismerhetőek mind az eredeti, mind a másodpéldányokon.
- Mindig biztosított legyen, hogy a pályázati formanyomtatványt az érintett intézmény jogilag felhatalmazott képviselője írja alá!
- A pályázatok előkészítésének jelentősége óriási. Ezt egy hozzáértő biztosan azonnal fel tudja mérni, mert a projektünk minden pontja egy pillanat alatt elárulja, hogy a projekt valóban megalapozott-e vagy sem.
- A pályázati formanyomtatvány végeredményben a pályázatról készített „reklámanyag” ügyeljünk tehát minőségére, kivitelére. Törekedjünk arra, hogy minden kérdésre tudjunk meggyőző választ adni. Nézzünk utána a problémának, hozzuk meg a szükséges döntéseket, és haladéktalanul lássunk hozzá a hiányzó dokumentumok, tervek, háttéranyagok elkészítéséhez!

#### 4.4.5. Írjunk vagy írassunk?

Végezetül egy olyan fontos szempont, amelyre a fenti jó tanácsokhoz hasonló egyértelmű válasz nem adható. A pályázatok elkészítésénél az egyik leggyakrabban felmerülő kérdés, hogy képesek vagyunk-e saját erőből, saját szaktudásunkkal elkészíteni a szükséges pályázati dokumentációt, vagy a érdemes-e esetleg a piacon működő profi pályázatírókat alkalmazni, és így remélni a beadott pályázat sikerességét. .

A kérdésre nincs egyértelmű válasz. Tisztában kell lennünk azzal, hogy elképzelésünk – legyen az bármennyire jó – pályázati formába való öntése bizony nehéz feladat. A pályázatok speciális stílári és nyelvi szerkezete, a szakmai szempontok, az értékelési folyamat ismerete mind szükségeltetik ahhoz, hogy a többi projekttel folytatott versenyből nyertesén kerüljünk ki.

A piacon lévő pályázatírással foglalkozó cégek közül számos rendelkezik nemzetközi vagy hazai pályázati tapasztalatokkal, ám akad olyan is, amely ezzel a speciális tudással és

tapasztalattal nem rendelkezik. Egy azonban biztos, a strukturális alapokból finanszírozott pályázatokat mindenki most tanulja, eddig magyar szervezetnek ilyen típusú pályázatban részt venni nem volt lehetősége.

Amennyiben egy ilyen szolgáltatásokat kínáló céggel dolgoztatunk, valóban mérjük fel, hogy az adott cég milyen referenciákkal rendelkezik. Induljunk most azonban ki az optimális esetből, vagyis tegyük fel hogy az adott cég ténylegesen kitűnő anyagot készít, amelyet beadhatunk. Ebben az esetben is számolnunk kell a pályázat elkészítésének költségével (a pályázat értékétől függően fix megbízási díj+sikerdíj a projekt értékének százalékában). Ebben az esetben ki kell termelnünk ezt a költséget, melyet a strukturális alapok szabályozás alapján nem számolhatunk el a támogatott projektköltségvetés részeként.

Ha a projektünket saját magunk készítjük, ennek költségtakarékossági szempontjain túl van egy még fontos vetülete. A pályázat anyag elkészítésének gyakorlati haszna ugyanis az, hogy a pályázó részéről kifejleszti azokat a projekt-tervezéssel foglalkozó kapacitásokat és kompetenciákat, amelyek lehetővé teszik későbbi projekt pályázatok elkészítését. Ebben az esetben jelentős előnyre tehetnek szert azok a pályázók, amelyeknek projektje egy megfelelően előkészített és a stratégiai tervekben megalapozott módon van előkészítve. Amennyiben még nem foglalkoztunk korábban támogatási projektekkel, célszerű olyan projekteket készíteniük, melyben minél kevesebb komponens szerepel.