

## **Téma: EU PROJEKTMENEDZSMENT ÖNKÉNTÉSEKNEK**

### **3. szint – Haladó: Projekt és költségvetés tervezés**

#### **Modul 1: Fejlessz egy sikeres projekt tervet**

D.U. 1.1A projekt fejlesztés első lépései

Áttekintés

Célok

Eredmények

Felelősségi körök

D.U. 2.1 Feladatlebonntási Struktúra (FLS)

Munkacsomagok és feladatok

Mérföldkövek

Gantt diagram

#### **Modul 2: Pályázati tervezés**

D.U. 2.1 Struktúra és megközelítés

Hasznos dokumentumok

Úrlap

Adminisztratív adatok

Projekt leírás

Költségvetés

Csatolmányok

EU fókusz

#### **Module3: Stabil költségvetés tervezése**

D.U. 3.1 Költségvetés – definíció és tervezés

Elszámolható költségek

A költségvetés meghatározása

## **Modul 1: Fejlessz egy sikeres projekt tervet**

D.U. 1.1A projekt fejlesztés első lépései

*Szakasz: Áttekintés*

Egy projekt javaslat fejlesztése megfelel a Projekt Élet Ciklus Formálási szakaszának.

Ahogy az EU Projektmenedzsment Önkénteseknek kurzus Kezdő szintjében jelentettük, egy részletes projekt tervnek kész kell lennie a következőkkel:

- Menedzsment és koordinációs szabályok
- Finanszírozási terv
- Költség-haszon elemzés
- Kockázat kezelés
- Monitoring, értékelési és ellenőrzési intézkedések

A terv előkészítését a partnerekkel együttműködve kell megvalósítani követve a részletes tervet amely felvázolja a munka típusát, hogy lesz megszervezve, időzítés, költségvetés, a különböző partnerek szerepei és felelősségi körei. Ezen kívül a tervnek tartalmaznia kell továbbá a következő kérdések megválaszolását, amelyek elengedhetetlenek a megfelelő projekt terv fejlesztéshez:

- KI MIT csinál, és MIKOR?
- KI ellenőrzi a pályázat minőségét?
- MILYEN dokumentumokat kell kitölteni, és csatolni a pályázathoz?
- MILYEN a jelentkezési lap?
- KI írja alá a dokumentumokat?
- MIK a benyújtási eljárások?

A tervezés az alapja a projekt menedzsmentjének és következésképpen a monitoringjának belülről (a projekt partnerek által) és kívülről is (az értékelőkön keresztül).

*Szakasz: Célok*

A pályázat céljai egy kérdésre adja meg a választ: Miért vállalkozunk a projektre?

A célok meghatározása az Európai Irányelvekre utal. Tartsd észben, hogy a célok általában két kategóriába oszlanak az úrlapban:

- Átfogó célok  
A hosszú távú cél túlmutat a projekt hosszán. Normál esetben a következő igékkel jelzik: hozzájárul, javít, fokoz, megkönnyít, végrehajt, ...
- Egyedi célkitűzések  
Az egyedi célok a projekt ideje alatt teljesülnek.

Azért, hogy sikeres pályázatot fejlesszünk, légy biztos benne, hogy a céljaid reálisak és a projekten belül elérhetőek, mivel a projekt folyamat belső (pl. projekt partnerek) és külső teljesítményindikátorokkal (pl. a finanszírozó szerv) szemben lesz megmérve.

#### *Szakasz: Eredmények*

Az eredmények azok, amiket el fogunk érni a projekt alatt, amelyek egybeesnek a projekt teljesítésekkel. A teljesítések a különböző kimenetek, amelyek a projekt keretében jönnek létre. Egy teljesítés lehet egy eredmény bemutatása, egy speciális tevékenységről egy jelentés, egy prototípus, stb.

Eredmény lehet:

- Megfogható: prototípus felület, szoftverek, kiadványok, jelentések
- Megfoghatatlan: például egy igazolt hozzáadott érték

Az EU projektekben az eredmények szolgálják a projekt mennyiségi és minőségi mutatóját, és ezért szükségeszerű egy sikeres pályázatban.

#### *Szakasz: Felelősségi körök*

Egyszerűen megfogalmazva: *ki mit csinál?*

A pályázatnak követnie kell egy részletes tervet és ki kell dolgozni együttműködve minden konzorciumi partnerrel.

Minden partnernek lennie kell egy világosan megfogalmazott szerepe és a projekt eredményeknek kapcsolódnia kell partnerekhez. A projektet a konzorcium fogja megvalósítani és minden felelősség megosztott: ez segít elkerülni a projekt lehetséges működési zavarait.

### **D.U 2.1 Feladatlébonási Struktúra (FLS)**

#### *Szakasz: Munkacsomagok és feladatok*

A projektmenedzsmentben a Feladatlébonási Struktúra (FLS) egy megvalósítás orientált lébonási a projektnek kisebb komponensekre. A tevékenységek lébonási résztvékenységekre lehetővé teszi a menedzsment és szervezés hatékonyabb módját.

A projekt felosztásra kerül Munka Csomagokra (MCS), figyelembe véve egy munkacsomagot minden fő projekt kimenetnél. A munkacsomagok struktúrája és száma attól függően változhat, hogy milyen komplex a projekt és a szerepek és felelősségi körök felosztásától.

Mindegyik munkacsomag tartalmazza:

- A célok leírását
- A munka tartalmát, amely további résztvékenységekre bonthatóak Feladatoknak hívva.
- Az elvárt eredményeket
- A különböző partnerek felelősségeit a munka teljesítése során
- Időtartam

Amíg munkacsomagok tulajdonságai:

- Minden munkacsomag homogén tevékenységei
- Hasonló méretarányú munkacsomagok
- Világosan meghatározott célok minden munkacsomagra
- Magas hozzájárulás a projekt célokhoz
- Kapcsolat más munkacsomagokkal

Itt találsz egy munkacsomag példát:

Workpackage Description								
Workpackage number :	1	Start date:	1	End date:	4			
Workpackage title:	Identification of European Critical Investment Success Factors							
Participants involved:	PNO	EMF	QCM	IZET	IDP	Innova	Termnet	Ulys
Person-months per participan	3,15	1,89	1,90	2,79	2,10	3,80	0,85	1,38
<b>Objectives</b>								
To identify through a benchmarking exercise those critical issues that determine a successful business proposal for Investors in the eContent industry, both in the European Union and the United States. The benchmarking analyses will enable the identification of typical critical European investment factors related to the exploitation of business ideas on a pan-European level.								
<b>Description of work</b>								
<b>Task 1.1. Develop stakeholders database (Start-ups, SMEs, Investors)</b> National stakeholders databases in each of the participating countries will be created, containing candidate start-up SMEs, eContent related SMEs with .....								
<b>Task 1.2. Create guide for interviews (questionnaire)</b> A common guide for interviews will be developed as a result of internal project workshops between the project partners. During these workshops .....								
<b>Task 1.3. Interviews with 30 start-ups in US and EU</b> The interviews guide from Task 1.2. will be used to perform 20 interviews in the EU and 10 in the US with a selection of eContent related SMEs. The interviews .....								
<b>Task 1.4. Benchmarking EU and US success stories, analyse draft ECISF's</b> The results of the interviews will be analysed and compared in order to establish the main success factors in both markets. The analyses .....								
<b>Task 1.5. Develop European model for business plan development</b> The results of the benchmark analyses will be .....								
<b>(Inter-) Dependencies, milestones and expected result</b>								
WP1 is propaedeutic to WP2 since the training cycles have to be developed taking into account the European Critical Investment Success Factors. The Milestone for WP1 is the Milestone 1 "ECISF's".								
<b>Deliverables</b>								
D1.1 - National stakeholders databases; common European database of SMEs; Investors database								
D1.2 - Common guide for interviews (questionnaires)								
D1.3 - 30 interviews 20 in the EU and 10 in the US								
D1.4 - Document (The ECISF's) with critical success factors and differences between US and EU practices								
D1.5 - European model for Business plan development								

Fokozatosan növekvő számmal jelöljük a munkacsomagokat és a feladatokat, mint ahogy az ábrán is szerepel. A munkacsomagokban szerepel a teljesítések száma is a feladatok számának függvényében: minden feladathoz tartozik teljesítés. A Feladatlebontrási Struktúrához tartozik minden, a projekthez tartozó munkacsomag struktúra.

## Szakasz: Mérföldkövek

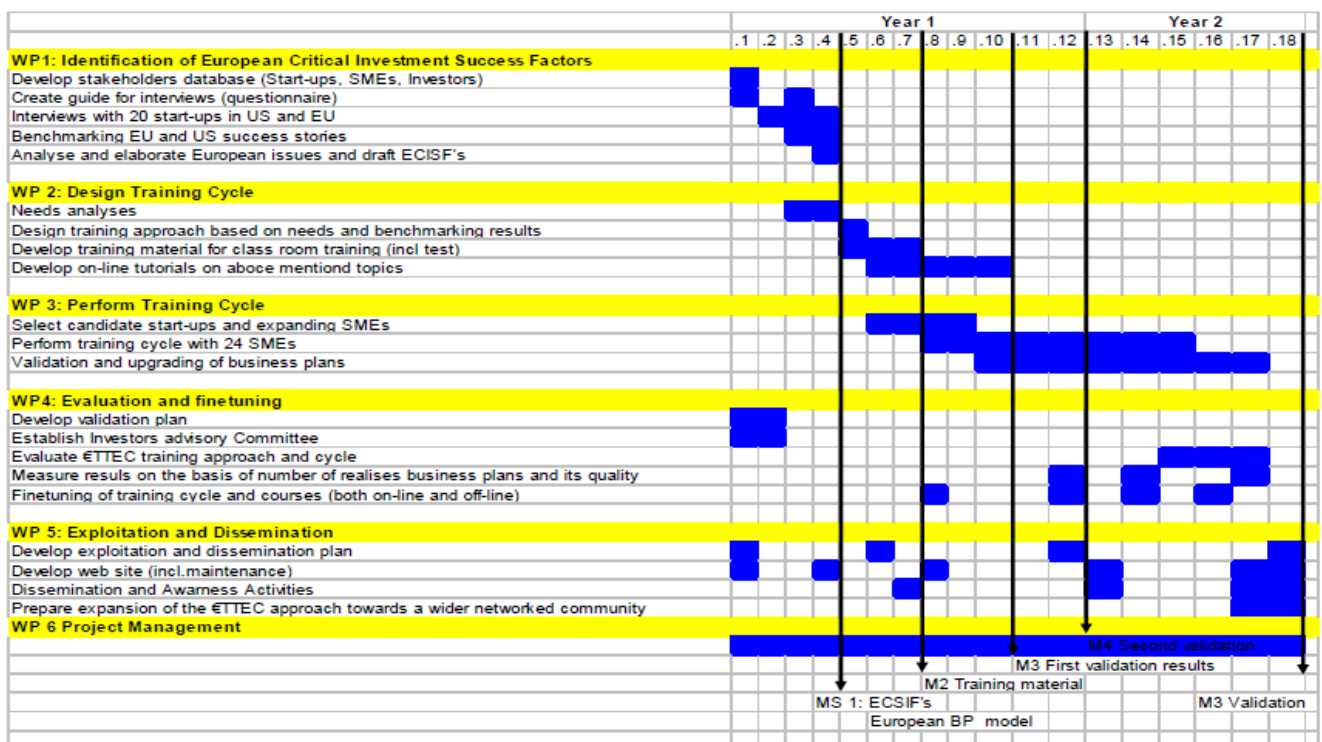
A mérföldkövek fontos ellenőrzőpontok a projektfejlesztés során. Például, egy mérföldkö előfordulhat, amikor egy fő eredményt elértünk, és ha ennek sikeres elérése szükséges a következő munkaszakaszhoz. Egy másik példa lehet, ha egy ponton a konzorciumnak el kell döntenie, hogy a számos technológia közül melyiket fogadja el a további fejlesztés érdekében. További példák lehetnek mérföldköre: egy szerződés aláírása, iránymutatások elfogadása, egy berendezés tesztjének vége.

## Szakasz: Gantt diagram

A Gantt diagram egy oszlopgrafikon, amely a projekt menedzsment során használt projektütemezésre szolgál. A Gantt diagram a projekten belül a tevékenységek kezdő és záró időpontját mutatja, ahogy az a Feladatlebonntási Struktúrában szerepel.

A Gantt diagram egy vízszintes tengelyen helyezkedik el, bemutatva napokra, hetekre vagy hónapokra osztva a projekt teljes hosszát, valamint egy függőleges tengelyen, amelyen a projekt elvégzésre szolgáló feladatok vagy tevékenységek szerepelnek.

Itt láthatsz egy példát egy Gantt diagramra:



## Modul 2: Pályázati tervezés

### D.U. 2.1 Struktúra és megközelítés

#### Szakasz: Hasznos dokumentumok

Mielőtt megtervezed a pályázatot, szükséges a következő dokumentum részletes elemzését elvégezni:

- Pályázati felhívás

- Pályázati Útmutató / programfüzet: részletes információt nyújt a benyújtási eljárásokról, az elszámolható költségekről és kategóriákról, a pénzügyi feltételekről, az értékelési szempontokról.
- Űrlap: vegye figyelembe, hogy a különböző programok pályázati űrlapjai különbözőek
- Rendelet a támogatási program létrehozásáról

### *Szakasz: Űrlap*

Az űrlap egy sablon, amelyet ki kell tölteni, ha egy EU által finanszírozott projekt keretében benyújtasz. Tudatosítsd magadban, hogy minden egyes programnak és minden egyes alprogramnak saját dedikált űrlapja van. Tehát mielőtt kitöltöd az összes részét, ellenőrizd le, hogy a jó dokumentumot használod.

Az űrlap általában több mint egy szakaszból tevődik össze, hogy az ellenőr teljes képet kapjon a projektről. Például, a következők szakaszokat az „Együttműködés az innováció és a bevált gyakorlatok cseréje terén” Stratégiai partnerségek a felsőoktatásban Erasmus + program pályázati űrlap tartalmazza:

- Általános információ
- Kontextus
- Prioritások
- A résztvevő szervezetek
- A projekt leírása
- Előkészítés
- Nyomonkövetés
- Költségvetés

Az űrlapok általában három fő szakaszból állnak:

1. Hivatalos rész / adminisztratív adatok
2. A projekt bemutatása
3. Költségvetés

Hogy zajlik a folyamat? A munka párhuzamos és koordinált módon zajlik gondoskodva az adminisztrációs részért és a projekt előkészítéséért (a tartalom és a költségvetés bemutatása) egy időben.

### *Szakasz: Adminisztratív adatok*

A formanyomtatvány első szakasza általában a hivatalos rész, amelybe a következő adminisztrációs adatokat kell megadni:

- Összefoglaló információ és adminisztratív adatok, amelyek bemutatják a pályázót és a résztvevő szervezeteket (partnerek)
- Szervezet neve
- Jogi státusz
- Székhely címe
- Az intézkedésért felelős személy
- A hivatalos képviselő neve

- A fő céloknak és a szervezeti misszióknak a bemutatása
- Korábbi EU-s vagy egyéb támogatások bemutatása
- A pályázó pénzügyi kapacitása (pénzügyi kimutatás)
- A pályázó technikai kapacitása (CV)
- A korábbi EU támogatású projektek menedzselésében való tapasztalat igazolása.

#### *Szakasz: Projekt leírás*

Az űrlap bemutató részének felépítése programonként különbözhet. Viszont van néhány állandó eleme, amelyek elengedhetetlenek a projektben:

- A projekt általános és konkrét céljai és prioritásai;
- Célcsoport (a személyek száma és típusa, akikre a projekt irányul);
- Makro-tevékenységek részlege (Munkacsomagok) és a tervezett tevékenységek;
- Naptár (menetrend);
- A projekt menedzsment struktúrája;
- Azonosítható és mérhető eredmények

#### *Szakasz: Költségvetés*

A költségvetés meghatározása egy elemi pont amikor készíted elő a pályázatot. Egy projekt költségvetésnek reálisnak kell lennie és akkor kezdődik a kialakítása miután az elvárt eredmények, a projekt tevékenységek, a jövőbeni partner szerepek meghatározásra kerültek.

(A 3as modulban láthatod hogyan kell stabil költségvetést tervezni)

#### *Szakasz: Csatolmányok*

Az űrlap véglegesítése előtt meg kell győződnöd arról, hogy minden szükséges dokumentum és hivatalos adat megvan.

Ahhoz hogy felgyorsítsd a szükséges dokumentumok adminisztrációját, ellenőrző lista előkészítése nagyon ajánlott. Itt alul láthatsz egy példát egy ellenőrző listára, amely a Stratégiai partnerségek a felsőoktatásban Erasmus + program pályázati űrlapjában található:

## K. Ellenőrző lista

Mielőtt benyújtja pályázatát, kérjük, ellenőrizze, hogy pályázata megfelel-e a pályázati útmutatóban előírt, valamint az alábbi formai követelményeknek:

- a 2. pályázati kategória hivatalos űrlapját használta.
- a pályázati űrlap minden releváns mezőjét kitöltötte.
- a pályázatot azon ország nemzeti irodájához nyújtják be, ahol a pályázó szervezet székhelye található.
- a pályázati űrlapot az Erasmus+ programországok hivatalos nyelvének egyikén töltötték ki.
- az összes releváns mellékletet csatolták:
  - a pályázó szervezet hivatalos képviselője által aláírt, a pályázat részét képező jogi nyilatkozatot.
  - a mindkét fél által aláírt együttműködési nyilatkozatot ("mandate"), a pályázatban megjelölt fogadó intézmények szándéknyilatkozatát (amennyiben releváns), valamint hazai konzorciumi pályázat esetén a konzorciumi partnerek megbízólevelét.
  - a projekt tevékenységeinek és eredményeinek időbeosztását, a rendelkezésre bocsátott mintadokumentumon (GANTT táblázat) rögzítették.
- minden részt vevő szervezet feltöltötte a Participant Portalra a szervezete jogi státuszát igazoló dokumentumot (részleteket lásd az Erasmus+ pályázati útmutató C részében).
- 60 000 EUR-t meghaladó összegű támogatás esetében a szervezet pénzügyi kapacitását alátámasztó dokumentumokat feltöltötték a Participant Portalra (a részletekről az E+ Útmutató C pontjában tájékozódhat). Ez a szabály közintézménynek vagy nemzetközi szervezetnek minősülő szervezetekre nem vonatkozik.
- a pályázatot a hivatalos Erasmus+ pályázati útmutatóban megadott határidőig nyújtják be.
- a kitöltött űrlap végleges változtatás elmentették vagy kinyomtatták.

Ahogy az előbb említettem, nincs sztenderd űrlap, és a csatolandó dokumentumok sem mindig ugyanazok.

Jelen esetben a csatolandó dokumentumok száma három:

1. A pályázó szervezet hivatalos képviselője által aláírt, a pályázat részét képező jogi nyilatkozat
2. A minden partner által aláírt együttműködési nyilatkozata aláírva mindkét fél részéről (javasolt)
3. A projekt tevékenységeinek és eredményeinek időbeosztása a rendelkezésre bocsátott mintadokumentumon (a pályázat GANTT diagramja)

### Szakasz: EU fókusz

Minden projekt javaslatnak világosan kell igazolnia az EU szemszögéből való relevanciát és hatást;

Általában ez adatokhoz való közvetlen hivatkozással, szakpolitikai dokumentumokkal, és más, releváns és megbízható információkkal mutatható be.

Hivatkozva a vonatkozó uniós irányelvekre demonstrálja, hogy hogyan fog a projekt hozzájárulni egy komoly probléma eredményének pozitív irányú változásához. Használj EU forrásokat!

## Modul 3: Stabil költségvetés tervezése

### D.U. 3.1 Költségvetés – definíció és tervezés

#### Szakasz: Elszámolható költségek

Az elszámolható költségek, amelyeket elszámolható közvetlen költségeknek is hívunk a kedvezményezettnek ténylegesen felmerült költségeket jelenti, amelyek megfelelnek az alábbi kritériumoknak:



- a projekt időtartama alatt merültek fel, a záró-beszámolóhoz és a könyvvizsgálói igazolásokhoz kapcsolódó költségek kivételével;
- szerepelnek a projekt becsült átfogó költségvetésében;
- szükségesek a vissza nem térítendő támogatás tárgyát képező projekt megvalósításához;
- azonosíthatók és ellenőrizhetők, azaz szerepelnek a kedvezményezett számviteli nyilvántartásaiban, és a kedvezményezett székhelye szerinti ország alkalmazandó számviteli standardjaival, valamint a kedvezményezett szokásos költség-elszámolási gyakorlatával összhangban kerültek meghatározásra;
- megfelelnek az alkalmazandó adó-és társadalombiztosítási szabályoknak;
- ésszerűek, indokoltak, és eleget tesznek a hatékony és eredményes pénzgazdálkodás elvének, különösen a gazdaságosság és hatékonyság tekintetében;

Bizonyos projekt típusok esetében a projekt elszámolható közvetlen költségeinek 7%-át nem meghaladó átalányösszeg számolható el a kedvezményezettnek a projekttel kapcsolatos általános közvetett igazgatási költségei támogatására (például villanyszámla, internetszámla, helyszínekkel kapcsolatos költségek, állandó munkatárs/szakember/oktatói költségek stb.). (Forrás: Erasmus + Pályázati Útmutató 2015)

Az elszámolható költségek rendszerint előre meghatározott kategóriákba sorolandók az alábbiak szerint:

- Személyi
- Utazás és megélhetés
- Eszközök
- Alvállalkozók
- Egyéb költségek
- • Az általános költségek (rezi, illetve közvetett költségek)

#### *Szakasz: A költségvetés meghatározása*

Mindegyik EU programnak saját támogatói szabályai vannak. Mindazonáltal, mint általános alapelv, a költségvetést ki kell dolgozni kezdve a Feladatlebontrási Struktúrában meghatározott feladatokkal és tevékenységekkel követve a valós projekt ötletet és az egyes kiadási tételeket.

- Személyi költségek: a részvételen és a tevékenységeken alapuló, minden partnernél megjelenő költség;
- Utazás és megélhetés: a Gantt diagramba és a naptárban szereplő tevékenységekből kiindulva a találkozók várható száma, a helyszín és a partnerszervezetekből résztvevő személyek mutatják a költségvetést.
- Eszközök: a programok pénzügyi szabályaitól függően azok a beszerzett eszközök, amelyek szükségesek a projekt tevékenységekhez engedélyezettek és elszámolhatóak (például egy számítógép beszerzése)
- Alvállalkozás: az alvállalkozás a program pénzügyi szabályoktól függően engedélyezett jelezve azoknak a speciális tevékenységeknek a beszerzési arányait, amelyet a konzorcium nem tud elvégezni. Egy példa szolgáltatás megvásárlására, egy találkozó szervezésekor projekt repi anyagok nyomtatása

- Egyéb költségek: az olyan költségek, amelyek a projekt keretében merülnek fel de nem illenek más kategóriákba, például a biztosítási költségek.
- Általános költségek (rezi illetve közvetett költségek): minden programnak saját szabályai vannak, amelyek az általános költségekre vonatkoznak, amely általában a közvetlen költségek arányában kerül meghatározásra általában az elszámolható közvetlen költségek 7%-aként.