

PÁLYÁZATÍRÁS A GYAKORLATBAN

Leader HACS szakmai képzés 2. modul
Bögöte, 2009. július 4

DR. LUKOVICS MIKLÓS

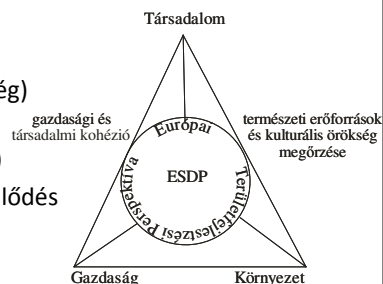
egyetemi adjunktus
Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar
Közgazdaságtani és Gazdaságfejlesztési Intézet

Felépítés

- A területi irányultságú pályázatok elhelyezése
- A területi tervezésről általában
- Projektötlettől a pályázatig – identifikációs technikák
 - Problémameghatározás
 - Helyzetelemzés
 - SWOT
 - Problémafa, célfa, logframe stb
- A megvalósíthatósági tanulmány és a CBA

A területfejlesztés „szentháromsága”

1. hatékonyság
(versenyképesség)
2. méltányosság
(kiegyenlítődség)
3. fenntartható fejlődés



EU: ESDP (European Spatial Development Perspective, 1999)

Az ÚMFT és az Operatív Programok

ÚMFT

- ✘ Magyarország 2007 és 2013 között 22.4 milliárd eurós uniós támogatásban részesül
- ✘ Vidékfejlesztési támogatásokkal együtt közel 8000 milliárd forint

Átfogó cél

1. A foglalkoztatás bővítése
 - ❖ Munkaerő- kínálat növelése
 - ❖ Munkaerő – kereslet növelése
 - ❖ A kereslet és a kínálat összhangja
2. A tartós növekedés
 - ❖ Versenyképesség növelése
 - ❖ A gazdaság bázisának a szélesítése
 - ❖ Az üzleti környezet fejlesztése

Horizontális célok

- ✘ **Fenntarthatóság** – A fejlesztések feleljenek meg a fenntarthatóság követelményének
- ✘ **Kohézió** – A kohézió erősítése a foglalkoztatás bővítésének és a tartós növekedésnek alapvető feltétele.

A területi tervezés folyamata

1. A területi tervezés fogalma, jellemzői

Területi tervezés:

- a közösségi beavatkozás azon módja, amikor egy területrendszer jövőbeli fejlődését meghatározzuk, az annak eléréséhez szükséges cselekvések, s azok rendszerének felvázolásával
- elvi koncepciórendszer (fejlesztési modell, meghatározott célok) érvényesítése, rendelkezésre álló információk szakszerű és tudományos feldolgozása

A területi tervezés sajátosságai:

- többszintű és sokszereplős
- kétirányú
- állami és közösségi beavatkozást elfogadja
- értékek sokszínűségének, egymás mellettségének képviselete
- korlátozott, racionalitás elvét érvényesíti
- ösztönöz és korlátoz
- politikailag meghatározott

Problémaelemzés

Kiindulás: eltérés a mai helyzet és a jövőbeni „ideális” helyzet között

Probléma:
Jelenlegi helyzet

Eredmények:
Milyen állapotot szeretnénk elérni?



A probléma meghatározása

- Szükséglet, probléma meghatározása
- A probléma által leginkább érintett népesség / csoportok meghatározása
- A projekt iránti szükséglet igazolása
- Az állítások alátámasztása statisztikákkal, tanulmányokkal, tapasztalatokkal



Miért van szükségünk a projektre?

Helyzetelemzés – a tervezés alapja

A helyzetelemzés fontossága

- Minden fejlesztésnek
 - a jelenlegi helyzetből kell kiindulnia
 - A jelenlegi kihívásokra kell választ adnia
 - A meglévő relatív előnyökre kell támaszkodnia (vö: endogén források, posztmodern regionális politika, keresletorientált regionális stratégia)
- A sikeres terápia alapja a megfelelő diagnózis – megfelelő minőségű helyzetelemzés nélkül helytelen fejlesztési elképzelések valósulhatnak meg.
- Mind a célkitűzéseket, mind a stratégiát meghatározza
- Mind a stratégiai területi dokumentumokban, mind az operatív programokban szerepel helyzetelemzés (a stratégia megalapozása)
- A benyújtandó pályázatokban a pályázó is köteles helyzetelemzést végezni
- Általában gazdasági, társadalmi és környezeti helyzetelemzés

A helyzetelemzés fontossága (2)

- A pontos, fejlesztési célú helyzetelemzés kitüntetett szerepe a területi tervezésben vitathatatlan, hiszen a kiinduló feltételek különbözősége térségenként másfajta gazdaságfejlesztési beavatkozást, stratégiát kell, hogy maga után vonjon.
- A versenyképességi különbségekkel leírható térségeknek különféle utakat kell bejárniuk a globális versenyben való hosszú távú sikeres helytállás eléréséhez.
- Lényegesen eltérő kiindulási helyzetük miatt ugyanis nem kezelhetők egységes gazdaságfejlesztési cselekvéstervekkel.

Kiemelt módszertani kérdések

- A téma szempontjából legfontosabb társadalmi és gazdasági jelzőszámok bemutatása, azok időbeli alakulásának vizsgálata
 - Statisztikai adatok bemutatása, szemléltetése (ábrák, grafikonok, diagramok)
 - Az adatok szöveges elemzése, értelmezése
 - FONTOS: a táblázatok és az ábrák csak a szöveges elemzés alátámasztására szolgálnak, önmagukban nem értelmezhetőek!!!!!!!
- Mindig az elérhető legfrissebb adatokra kell támaszkodni

Gazdasági helyzetelemzés

- Legfontosabb makrogazdasági indikátorok
 - Gazdasági növekedés (GDP, GVA)
 - Munkaerő-piaci adatok (beleértve a képzést is)
 - Vállalkozások helyzete
 - Kis- és középvállalkozások (KKV-k)
 - Külföldi érdekeltségű vállalkozások
 - Gazdasági szerkezet
 - K+F, innováció
 - Infrastruktúra helyzetének bemutatása
 - Hagyományos (úthálózat, csatornahálózat stb.)
 - Virtuális

Társadalmi helyzetelemzés

- Legfontosabb demográfiai folyamatok
 - A lakosságszám dinamikája
 - Migráció alakulása
 - Népsűrűség vizsgálata
 - Elöregedési probléma
- A társadalom általános képzettsége
- Egészségügyi állapot

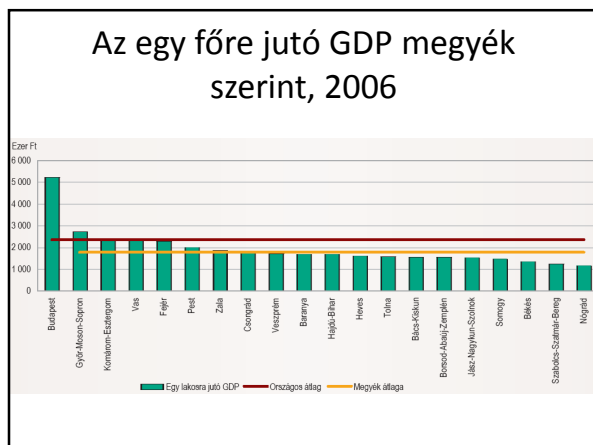
Az egy főre jutó GDP lehetséges vizsgálata

The fifteen highest:		
1	Inner London (UK)	303
2	Luxembourg (LU)	264
3	Bruxelles-Cap. / Brussels Hfdst. (BE)	241
4	Hamburg (DE)	202
5	Wien (AT)	178
6	Île de France (FR)	173
7	Stockholm (SE)	172
8	Berkshire, Buckinghamshire & Oxfordshire (UK)	168
9	Oberbayern (DE)	166
10	Groningen (NL)	164
11	Hovedstaden (DK)	161
12	Praha (CZ)	160
13	Utrecht (NL)	158
14	Southern & Eastern* (IE)	158
15	Darmstadt (DE)	158

Forrás: Eurostat (2008). Regional GDP per capita in the EU 27. Eurostat, Brussels

The fifteen lowest:		
1	Nord-Est (RO)	24
2	Severozapaden (BG)	27
3	Yuzhen tsentralen (BG)	27
4	Severen tsentralen (BG)	28
5	Sud-Vest Oltenia (RO)	28
6	Sud-Muntenia (RO)	29
7	Severoiztochen (BG)	31
8	Sud-Est (RO)	31
9	Yugoiztochen (BG)	33
10	Nord-Vest (RO)	34
11	Lubelskie (PL)	35
12	Podkarpackie (PL)	35
13	Centru (RO)	36
14	Podlaskie (PL)	38
15	Swietokrzyskie (PL)	38

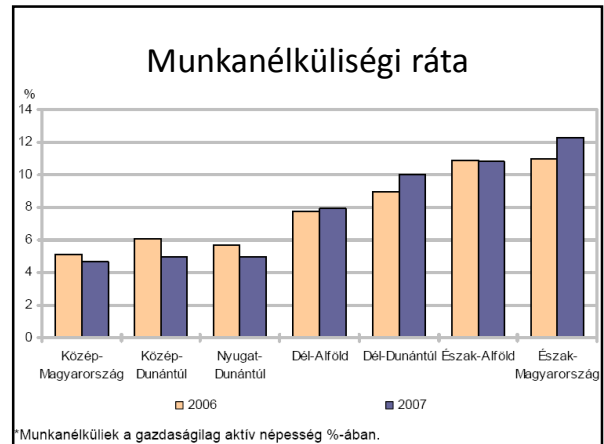
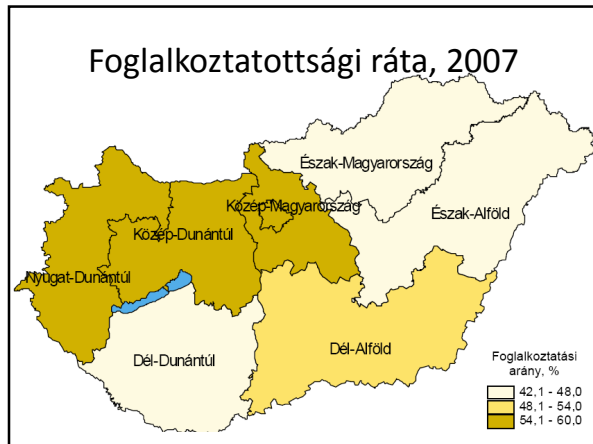
Forrás: Eurostat (2008). Regional GDP per capita in the EU 27. Eurostat, Brussels



- ### Következtetések
- A Dél-Alföldi Régióban az egy főre jutó GDP ezen időszak alatt reálértéken nem csökkent, hanem az ország többi régiójához képest kisebb ütemben nőtt, azaz a régió *relatív helyzete romlott*.
 - A kevésbé fejlett térségekben rövid távon a leszakadás növekedésének mérséklése lehet reális cél
 - A fejlett, de „kívülről vezérelt” térségekben a megtartás és a lokális beágyazódás a legfontosabb cél

- ### Felzárkózás ÉS leszakadás
- Az ország egészét tekintve beindult egy felzárkózási folyamat
 - Ez a regionális különbségek növekedésével párosult
 - A növekedési gócpontok relatív fejlettsége tovább nőtt
 - A relatíve fejletlen térségek leszakadnak

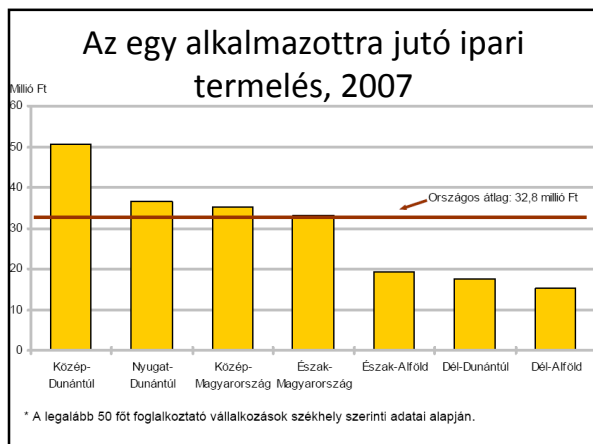
A munkaerő-piaci helyzet lehetséges vizsgálata



Havi bruttó átlagkeresetek

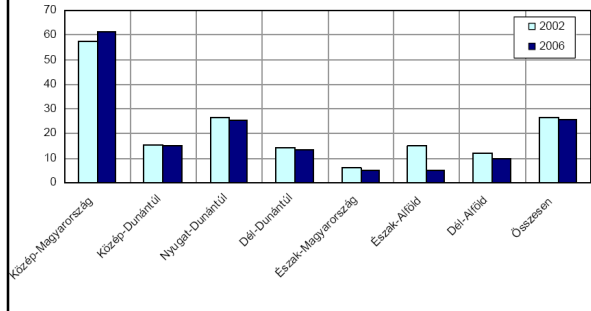
Regió	Forint	Az országos átlag %-ában	2006 = 100,0
Közép-Magyarország	222 864	120,5	108,0
Ebből: Budapest	238 266	128,9	108,3
Közép-Dunántúl	166 076	89,8	108,1
Nyugat-Dunántúl	161 641	87,4	108,0
Dél-Dunántúl	156 080	84,4	108,1
Észak-Magyarország	156 260	84,5	106,8
Észak-Alföld	148 105	80,1	106,6
Dél-Alföld	147 935	80,0	106,8
ÖSSZESEN	184 907	100,0	107,9

A termelékenység lehetséges vizsgálata

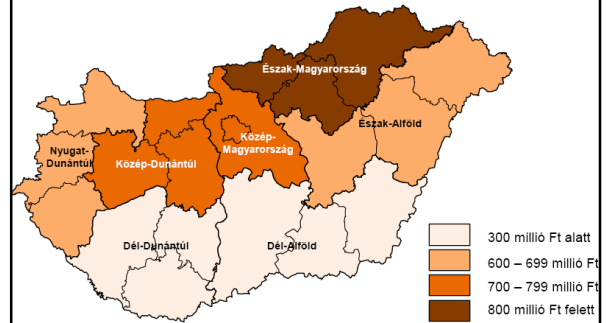


A vállalkozások helyzetének lehetséges vizsgálata

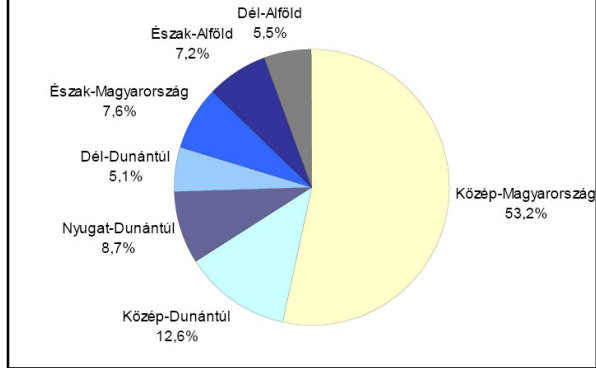
10000 lakosra jutó külföldi érdekeltségű vállalkozások száma



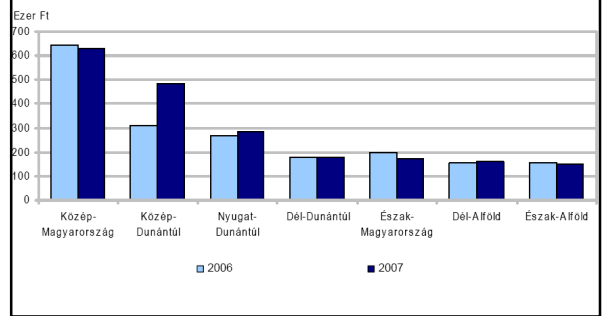
Egy külföldi vállalkozásra jutó saját tőke régióként, 2006



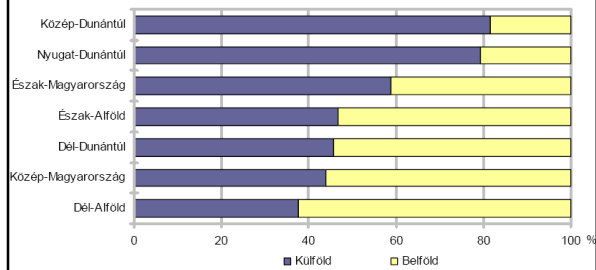
A vállalkozások beruházásainak megoszlása régiók szerint, 2003-2007



A gazdasági szervezetek egy lakosra jutó beruházási teljesítményértéke

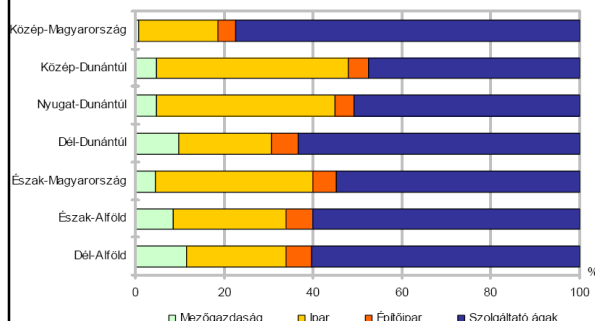


Az ipari termelés megoszlása értékesítési irány szerint, 2007

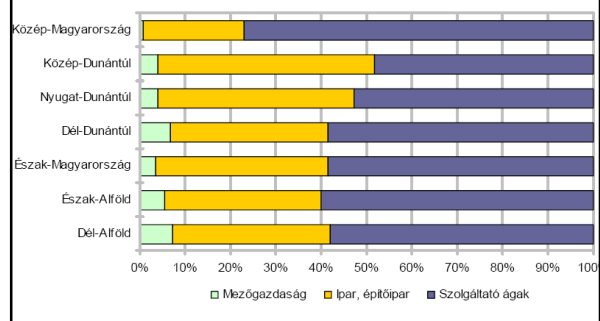


A gazdasági szerkezet lehetséges vizsgálata

A bruttó hozzáadott érték megoszlása gazdasági ágak főbb csoportjai szerint, 2006

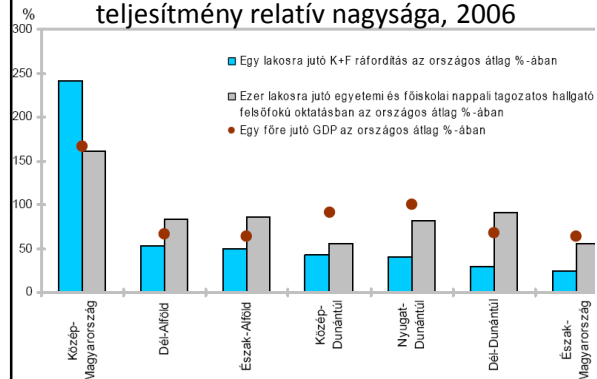


Az alkalmazásban állók megoszlása főbb gazdasági ágak szerint, 2007



A K+F lehetséges vizsgálata

A K+F tevékenység, a felsőoktatás és a gazdasági teljesítmény relatív nagysága, 2006



Vigyázat I.

- Az egy főre jutó bruttó hazai termék (GDP): Amennyiben az egy főre jutó bruttó hazai terméket (GDP) nem egy átlagérték (országos átlag, EU-átlag) százalékában, hanem pénzértékben vizsgáljuk, figyelembe kell venni az időbeli összehasonlíthatóság kritériumát. A KSH a nevezett mutatót kétféle formában közli: piaci beszerzési áron (millió FT-ban) és vásárlóerő-paritáson (PPS-ben).
- A PPS-ben számított adatok 1996-tól érhetőek el
- A GDP-számítások irányadó módszertana az ESA 1995. Az egy főre jutó GDP PPS-ben (Purchasing Power Standard) kifejezve a vásárlóerő-paritások alapján számított, euróban megadott érték.

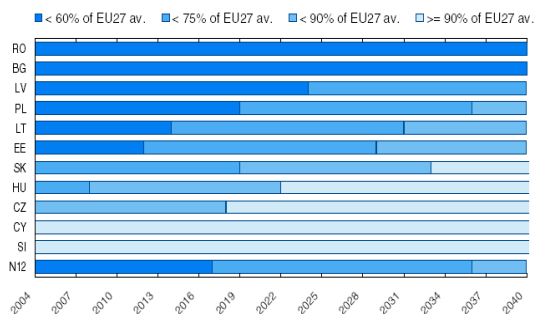
Vigyázat II.

- Az egy főre jutó bruttó hazai termék (GDP) az EU-átlag %-ában: Az Európai Unióhoz való csatlakozás óta egyre lényegesebbé vált a régió relatív helyzetének megítélése az európai gazdasági térben gondolkodva. Ezért célszerű figyelembe venni az egy főre jutó GDP-t vásárlóerő-paritáson az EU átlagának %-ában. Itt hívjuk fel a figyelmet arra, hogy az időbeli összehasonlításnál gondosan kell eljárni amiatt, hogy a magyar régiók EU-átlagához viszonyított helyzetét a 2004-es csatlakozás előtt is publikálta a KSH, ekkor az EU-15 átlagához viszonyított adatokat közölte, a csatlakozás óta a viszonyítás alapja viszont már az EU-27! Lényeges, hogy az EU-átlag %-ában megadott adatok NUTS-2-nél alacsonyabb aggregációs szintre (megyére, kistérségre) nem állnak rendelkezésre.

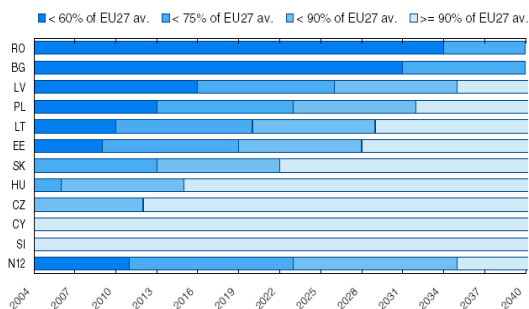
GDP – GVA

- Az egy főre jutó bruttó hozzáadott érték (GVA): kistérségi szinten a bruttó hazai terméket egy ahhoz tartalmilag hasonló mutatóval helyettesítjük.
- A gazdasági egységek által létrehozott bruttó hozzáadott érték összegéhez hozzáadva a termékadók és támogatások egyenlegét, valamint levonva a pénzközetítés le nem vonható díját jutunk el a bruttó hozzáadott érték piaci áron számított értékéhez, a bruttó hazai termék (GDP) mutatójához.

Simulation of GDP per head (PPS) in the accession countries, 2004-2040 (relative growth assumption is 1.5% pa)



Simulation of GDP per head (PPS) in the accession countries, 2004-2040 (relative growth assumption is 2.5% pa)



Területi SWOT-analízis

ERŐSSÉGEK

Melyek az előnyeink?
Mit csinálunk jól?
Milyen kedvező adottságaink vannak?

LEHETŐSÉGEK

Melyek a számunkra fontos pozitív külső változások, folyamatok?
Hol rendelkezünk jó eséllyelkel?

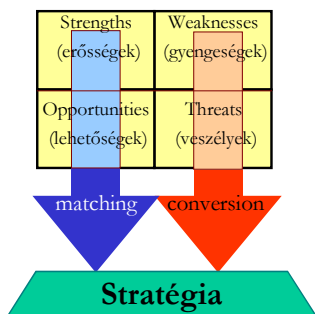
GYENGESÉGEK

Mit csinálunk rosszul?
Mit csinálnak mások jobban?
Melyek a hátrányaink?

VESZÉLYEK

Milyen követelmények fogalmazódnak meg, amelyeket nehéz teljesíteni?
Melyek azok a környezeti változások, amelyekkel nem tudjuk felvenni a versenyt, amelyek hátrányosan érintenek bennünket?

A SWOT elemzés



A SWOT elemzés lényege

- Nem egyenlő a helyzetelemzéssel, hanem **eszköz** az abban rögzített tényezőkre adott hatékony válaszok meghatározásához
- Rövid, frappáns megfogalmazások
- Fókuszált és koncentrált
- Strukturálja, fókuszáltabbá teszi a helyzetelemzés megállapításait
- Lényegében kapcsolatot teremt a helyzetelemzés és a stratégia között

SWOT külső cellák

- Szabad ötletelés
- A helyzetelemzés megállapításait tükrözze
- Minimum 10-15 javaslat szempontként
- Rövid, tömör megfogalmazás
- Fontos az érdekeltek legszélesebb körének bevonása

49

SWOT belső cellák

- **Erősség-lehetőség** (offenzív, a kitorési pontokra fókuszál, az erős oldalakra támaszkodva a lehetőségek maximális kihasználása a cél.)
- **Gyengeség-lehetőség** (változásorientált, a hiányosságok és gyenge pontok kerülnek előtérbe, az erős oldalakra támaszkodva a veszélyek minimalizálása vagy kompenzálása a cél)
- **Erősség-veszély** (diverzifikált, mind a kitorési pontok, mind pedig a negatív folyamatok hangsúlyt kapnak, cél minimalizálni a gyenge oldalak hatását és kihasználni a lehetőségeket)
- **Gyengeség-veszély** (defenzív, cél a kockázatok minimalizálása, cél minimalizálni a gyenge oldalak hatását és a veszélyeket)

50

SWOT	Erősség	Gyengeség
Lehetőség	Erősség-lehetőség stratégiák	Gyengeség-lehetőség stratégiák
Veszély	Erősség-veszély stratégiák	Gyengeség-veszély stratégiák

A diagnózis eredménye

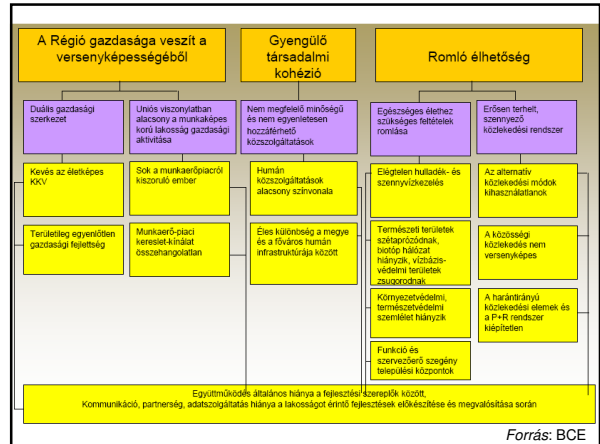
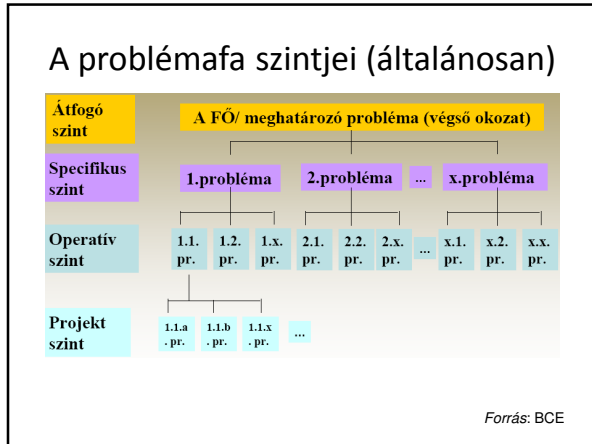
- A problémák strukturált, hierarchikus áttekinthető rendszere
- Feltárjuk a problémák közötti ok-okozati összefüggéseket - mindent alapvető problémákra vezethetünk vissza - **PROBLÉMAFA**
- A problémák válaszokat, megoldásokat igényelnek
- A válaszok, megoldások logikai architektúrája ugyanaz, mint a problémáké - **CÉLFA**

Problémafa-elemzés

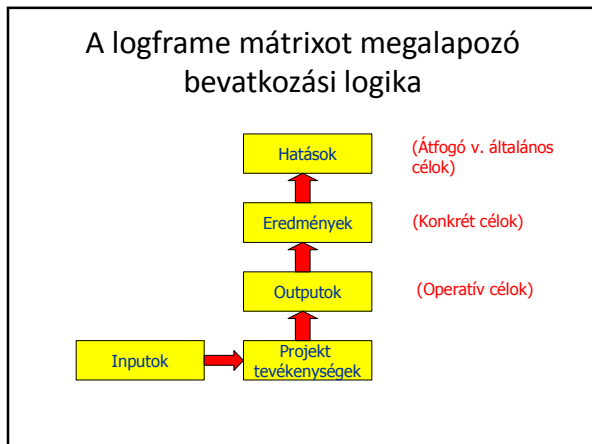
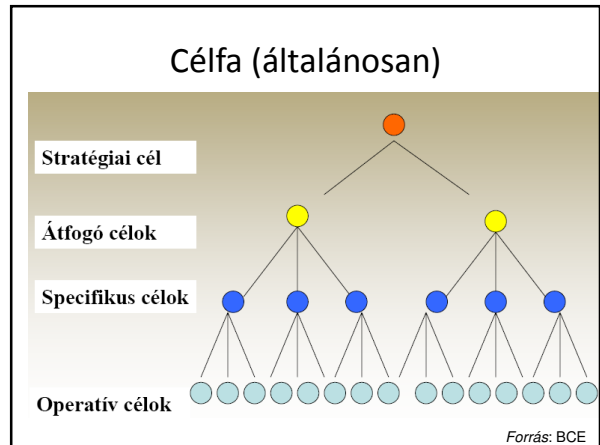
- hierarchikus szerkezet
- a felsőbb szinten található probléma (okozat) az alatta elhelyezkedő problémák következménye (okozók)
- a fő probléma jellegétől függ, hogy hány szintes lesz
- kistérségi, települési léptékben 4 szint alkalmazása javasolt

A problémafa elkészítése

1. lépés: Azonosítsuk az adott helyzetben meglévő legfontosabb problémákat (brainstorming)
2. lépés: Válasszunk ki egy problémát kiindulásképpen
3. lépés: Keressük meg az ehhez a problémához kapcsolódó problémákat
4. lépés: Állapítsuk meg az ok-okozatok hierarchiáját: A kiinduló problémát közvetlenül okozó problémákat lejjebb helyezzük el. A kiinduló probléma közvetlen hatásaként jelentkező problémákat feljebb helyezzük el
5. lépés: Minden probléma esetén hasonlóképpen járjunk el
6. lépés: Kössük össze a problémákat, az ok-okozati nyilakkal
7. lépés: Ellenőrizzük a fát, vizsgáljuk meg logikus felépítését és teljességét



- ### Célfá
- A célok hierarchikus, strukturált rendszere
 - A problémafában felvetett problémákra keresi a megoldásokat
 - A jó célfá nem a problémafa automatikus „átfordítása” (tüneti kezelés)
 - Erősségek-lehetőségek beépítése itt történik (innovatív lépések-> közvetett megoldások)



- ### A logframe mátrix
- A mátrix (logframe) nem más, mint a projekt
- Inputok
 - Tevékenységek
 - Outputok
 - Eredmények és
 - Hatások
- közötti logikai kapcsolatrendszer rendszerezett és egyértelmű vizuális megjelenítése

A logframe mátrix

Projekt leírás	Objektíven igazolható eredményességi mutató	Ellenőrzés forrásai és eszközei	Feltételezések
ÁLTALÁNOS CÉLOK (overall objectives)	HATÁS INDIKÁTOROK (Impact indicators)		
PROJEKT CÉLJA (project purpose)	CÉL INDIKÁTOROK (result indicators)		
VÁRT EREDMÉNYEK (Expected results v. output)	EREDMÉNY INDIKÁTOROK (output indicators)		
TEVÉKENYSÉGEK (Activities)	ESZKÖZÖK (means v. inputs)		
ELŐFELTÉTELEK			

Beavatkozási stratégia - definíciók

Mit és hogyan kívánunk elérni a projekt keretében

ÁTFOGÓ CÉLOK (overall objectives)	Az a magasabb szintű cél, amihez a projekt hozzájárul
PROJEKT CÉLJA (project purpose)	Az a cél, amit a projekt időtartamának végére, vagy közvetlenül azt követően el kívánunk érni (ideálisan mindig csak egy van)
VÁRT EREDMÉNYEK (Expected results v. output)	A projekt konkrét, kézzelfogható eredményei
TEVÉKENYSÉGEK (Activities)	A projekt keretében végrehajtandó tevékenységek

A feltételezések

Értelmezése:

- a projekt sikere szempontjából fontos külső tényezők

Szintjei:

- a beavatkozási logikával összhangban

Jelentősége:

- a projektek kockázatának felmérése
- a végrehajtás során segíti a monitoringot

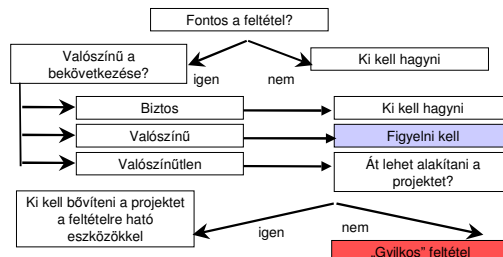
Logikai kapcsolatok a beavatkozási stratégia és feltételezések között

Projekt leírás	Objektíven igazolható eredményességi mutató	Ellenőrzés forrásai és eszközei	Feltételezések
ÁTFOGÓ CÉLOK (overall objectives)			
PROJEKT CÉLJA (project purpose)			
VÁRT EREDMÉNYEK (Expected results v. output)			
TEVÉKENYSÉGEK (Activities)			
ELŐFELTÉTELEK			

DAOP – 2008/1.2.1. „Klaszter menedzsment szervezetek létrehozása, megerősítése”

A beavatkozás területi Projekt leírás	Objektíven igazolható eredményességi mutatók	Az ellenőrzés forrásai és eszközei	Feltételezések (Külső tényezők)
ÁLTALÁNOS CÉLOK •A klaszter tagjainak nő a versenyképessége •A beruházások hatására fellépező regionális multiplikátor hatásokon keresztül nő a térség vállalatainak versenyképessége, háztartásainak jövedelme. •A régió versenyképessége nő	HATÁS INDIKÁTOROK Közös beruházások teljesítményértéke 2013-ig eléri a pályázati támogatati összegét.	A projekt vállalkozásainak számviteli információs rendszere	
PROJEKT CÉLJA •A térség felbővítési intézményei és a klaszter tagjai között egy partneri viszonyon alapuló, hálózati szerveződésű együttműködés jön létre, amely kiszolgálja az adott ágazat gazdasági szereplőinek igényeit és helyi vállalkozatad a gazdaság kihívásaira.	CÉL INDIKÁTOROK A közös projektek száma évente megduplázódik	A projekthez kötődő elsődleges információgyűjtés	A klasztervállalatok dinamikusabban bővülnek.
VÁRT EREDMÉNYEK •Létrejön, és elkezd működni a klaszter menedzsment szervezet	EREDMÉNY INDIKÁTOROK Az együttműködésbe bevont vállalkozások száma 2015-ig eléri az 50-et.	A projekthez kötődő másodlagos információgyűjtés	A klasztertagok közötti bizelmen és felelősséggel nemkülkül bizalom és folyamatos együttműködés
TEVÉKENYSÉGEK •Új tagok felkutatása, kapcsolattartás, projektgenerálás, közös kutatás-fejlesztési tevékenység, előadások, konferenciák, tanulmányutak és kiállítások, üzletiember találkozó szervezése	ERŐFORRÁSOK, ESZKÖZÖK 1 fő klasztermenedzser 1 fő adminisztrátor •Munkaadó-kezesi kapcsolatrendszer •Külsőszerződött cég	A projekthez kötődő elsődleges információgyűjtés	A szükséges önéletrajzok rendelkezésre állása, a klaszter menedzsment szervezet humánerőforrás-igényének teljesülése
ELŐFELTÉTELEK A projekt nyit a pályázaton			

Feltételek elemzése



Indikátorok - horizontális logika



A jó indikátorok – a SMART kritériumok

- | | |
|-------------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Specific | Konkrét |
| <input type="checkbox"/> Measurable | Mérhető |
| <input type="checkbox"/> Achievable | Elérhető, rendelkezésre áll |
| <input type="checkbox"/> Realistic | Reális |
| <input type="checkbox"/> Time-based | Időhöz kötött |

Projektek operatív tervezése

- Témakörök:
 - Ütemterv
 - HR terv
 - Pénzügyi terv

Ütemtervezés

- Miért szükséges?
 - Projektelemelek, feladatok időigényesek
 - Egyes projektelemelek egymásra épülnek
 - Egyes elemek csúszása esetén hol lehet beavatkozni
 - n+2 szabály: A 2007-es előirányzathoz rendelt pályázatokat 2009. dec. 31-ig el kell számolni (zárás 2009. okt. végéig!)

Ütemtervezés menete

- Tevékenységek meghatározása
- Tevékenységek egymásra épülésének felvázolása
- Egyes tevékenységek időigényének meghatározása
- Ütemterv elkészítése

Ütemtervezési módszerek

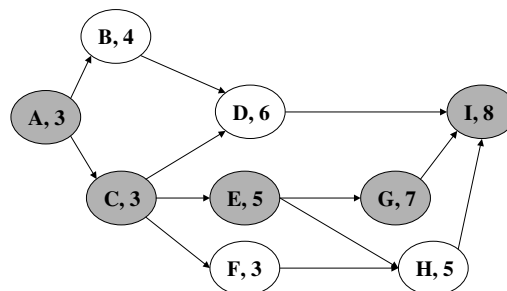
(1) Logikai háló módszer:

- 1.1 Elemi feladategységek definiálása
- 1.2 Feladatok logikai kapcsolatának definiálása (követő, megelőző, párhuzamos)
- 1.3 Feladat időintervallumának meghatározása
- 1.4 Kritikus útvonal meghatározás

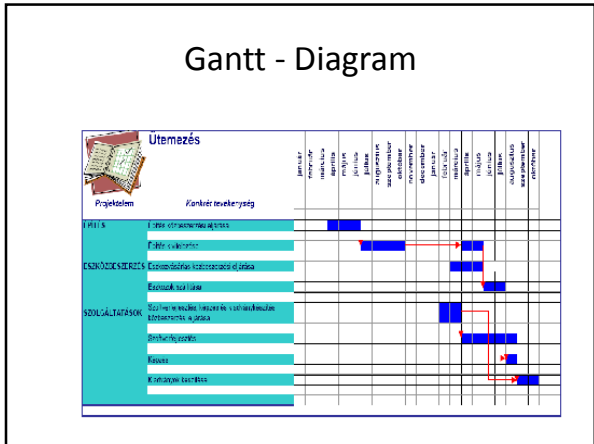
(2) Gantt – diagram:

- 2.1 Tevékenység definiálása
- 2.2 Tevékenységek logikai sorrendjének meghatározása
- 2.3 Tevékenységek időtartamának meghatározása
- 2.4 Gantt – diagram összeállítása

Logikai háló, kritikus útvonal



Gantt - Diagram



HR terv

- A humánerőforrások tervezése is szükséges
 - rendelkezésre állás, szűk keresztmetszetek
 - költségek felmérése
- Elemei
 - kompetencia igények meghatározása
 - szakértők kiválasztása, hozzárendelése a feladatokhoz
 - egyes feladatok pontos ráfordítás-igényének meghatározása
 - ütemterv alapján HR inputok tervezése

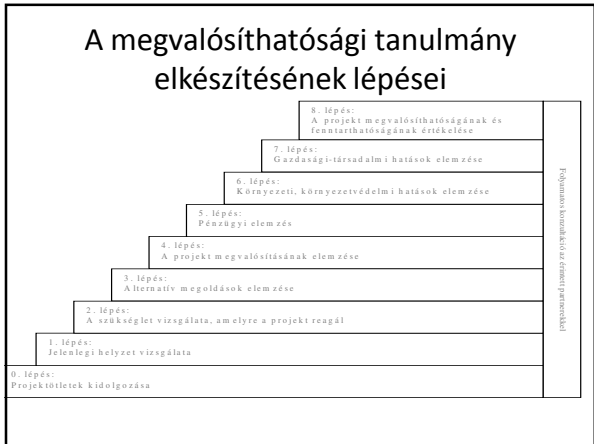
HR terv - példa

Projekt elem	Konkrét tevékenység	Szakértők					Összesen
		projekt menedzser	pénzügyi szakértő	építési szakember	rendszer gazda	HR szakértő	
gép beszerzés	tenderizetés	1	20		3		24
	szállítás		1		5		6
infrastruktúra	tenderizetés	1	25	5			31
	építés	12	5	50			67
szoftver kiadás	tenderizetés	2	20		5	2	29
	szoftver		0,33		36		36,33
	oktatás	1	0,33			5	6,33
	kiadványok	2	0,33		1	5	8,33
általános projekt menedzsment		40	14				54

A megvalósíthatósági tanulmány (Feasibility study)

- A különböző projektváltozatok közötti választáshoz döntéstámogató, a megvalósíthatóság komplex feltételeit és alternatíváit, továbbá a megvalósítás várható eredményeit projektváltozatoként részletesen elemző tanulmány.
- A közpénzekből megvalósított beruházásokkal kapcsolatos minőségi és gyors döntés eszköze.
- RELEVANCIA, MEGVALÓSÍTHATÓSÁG, FENNTARTHATÓSÁG elemzése

A megvalósíthatósági tanulmány elkészítésének lépései



Mit kell figyelembe vennünk?

- Általában
 - A működés, működtetés intézményi, szervezeti, fizikai feltételei
- Közösségi célú fejlesztés esetében
 - Szükséglet/igény hosszú távú megléte
 - Finanszírozási háttér
- Gazdasági célú fejlesztés
 - Kereslet-kínálati viszonyok
 - Versenyhelyzet

Pénzügyi tervezés folyamata

- Beruházási javaslatok kidolgozása (költségvetés javaslatok)
- Javaslatok pénzáramlásának becslése
- Pénzáramlás értékelése
- Projektváltozat kiválasztása

A kedvezményezettek finanszírozási feladatai

- Saját forrás biztosítása
- Projekt likviditás biztosítása
- Pályázat kidolgozás és a projekt lebonyolítás nem támogatott költségeinek biztosítása

Finanszírozási igények

- „Végleges” költségek
 - Saját forrás
 - Nem támogatott költségek
 - Vissza nem téríthető ÁFA
- „Átmeneti” költségek
 - Számlák teljes összegének kifizetése
 - Visszaigényelhető ÁFA

A saját forrás elemei

- Számlapénz (bank)
- Bankhitel (rövid és éven túli)
- Partnerek hozzájárulása
- Egyéb forrás (pl. tagi hitel)

Ha a saját forrás: bankhitel

Tartós
forrásigény
biztosítása



Beruházási
hitelből

Átmeneti
forrásigény
biztosítása



Rövid lejáratú
hitelből

A költségvetés kiadási oldala

- Beszerzési költségek
 - Építés
 - Eszközbeszerzés
 - Szolgáltatás
- HR költségek
- Projektmenedzsment költségek, szakértői díjak
- Teljes és szűk költségvetés - a támogatható költségek határozzák meg

A stratégia

- Alapját a SWOT belső celláiban rögzített beavatkozások képezik
- Megfelelően definiált célstruktúrára épül
- Optimálisan alulról építkező, de felülről „vezérelt” program
- Rögzíti a település, térség alapvető fejlesztési irányait, kitörési pontjait

85

- KÖSZÖNÖM A MEGTISZTELTŐ FIGYELMET!

Lukovics Miklós
Szegei Tudományegyetem GTK
miki@eco.u-szeged.hu