

VII./3. fejezet: A projekt megvalósítása

Bevezetés



Amennyiben *elutasító* levelet kaptunk a közreműködő szervezettől, pályázatunk története véget ért. Hacsak valamilyen alapvető szabálytalanság nem történt, a döntés ellen fellebbezés nem adható be, az nem támadható meg. Mégis, milyen folytatás lehetséges ilyenkor? Számos esetben lehetőség van a projekt támogatása érdekében módosított, átdolgozott pályázat benyújtására. Ennek lehetőségéről és feltételeiről mindig aktuálisan tájékozódni kell.

Ha pályázatunkat *támogatásban részesítették*, az első öröm után könnyen kétségbeejtőnek találhatjuk a helyzetet: „Segítség, nyertünk.” Ilyenkor tudatosul a pályázóban, hogy a sokszor kényszerűségből bevállalt járulékos feladatokat is meg kell valósítania a fő projektelemezen kívül. Ahhoz, hogy a nyertes pályázatból működő projekt és ne pedig az idővel, elszámolásokkal, előírásokkal küzdő rémálom legyen, szükség van a következőkre.



A beszámolási kötelezettségek szigorú határidőt jelentenek, elmulasztásuk a támogatási szerződés felmondását eredményezheti.

Miután kézhez vettük az értesítést a támogatási döntésről, érdemes elővenni a korábban beadott pályázatot, és megnézni, hogy pontosan mit is vállaltunk abban, milyen indikátorokat, milyen határidőre kell teljesítenünk, milyen kötelezettségeink vannak. A projektek futamideje véges, ezért az előkészületeket már annak hivatalos megkezdése előtt érdemes megtenni. A projekt kezdődátuma sokszor későbbre esik, mint a szerződéskötés ideje, illetve az előleg vagy első kifizetés megérkezése. Legyünk felkészülve, hogy a projekt eleinte likviditási gondokkal küzd, ezért egyéb források biztosítása válhat szükségessé.

Ha úgy érezzük, hogy valamely kötelezettségünknek nem tudunk időre eleget tenni, akkor értesítsük erről a közreműködő szervezetet, kérjünk tanácsot, hogy miként járjunk el az adott esetben. A *beszámolási kötelezettségek* szigorú határidőt jelentenek, elmulasztásuk a támogatási szerződés felmondását eredményezheti.

VII./3.1.: A szerződés elkészítése

A támogatásról szóló értesítés kézhezvételét követően elkezdődik a szerződés előkészítése. Ez az a pont, ahol – a szabályozástól függően – még kisebb módosításokat tehetünk a benyújtott pályázatunkhoz képest. Általában a döntőbizottság tesz javaslatot arra, hogy milyen módosításokat kell mindenképpen végrehajtanunk a projektterven. Ezek többnyire a költségvetést érintik, és a kiadások csökkentése miatt válnak szükségessé. Minden, ami a szerződésbe bekerül (mellékeltek, nyilatkozatok) az a szerződés részét képezi, és onnantól kezdve számon kérhető a pályázótól. A megküldött szerződéstervezetet alaposan tanulmányozzuk át (dátumok, adminisztratív adatok, összegek, kötelezettségek, jogok stb.).



Mire figyeljünk fokozottan a

A *támogatási szerződés* megkötésének feltétele, hogy a *kedvezményezett* az előírásoknak megfelelően és határidőre (általában 15-45 nap alatt) teljesítse a szerződéskötéshez szükséges feltételeket. Az elvárt dokumentumok benyújtására vonatkozó határidő elmulasztása esetén a támogatási döntés érvényét veszítheti. E dokumentumokról és a támogatási szerződés

támogatási szerződés megkötésénél?



Mi a projektmenedzsment szerepe, jelentősége?

megkötésének módjáról a pályázó mindig írásos értesítést kap. A projekttel és a kedvezményezettel kapcsolatos összes jog és kötelezettség szerepel a támogatási szerződésben és az ezt kiegészítő általános szerződési feltételekben (ÁSZF), amelyeket mindkét fél aláír, és így a teljes projektre vonatkozóan irányadásul szolgálnak.

*A **projekt megkezdésének legkorábbi lehetséges dátuma általában a pályázat befogadása.** Ettől eltérően előfordul, hogy a beérkezést vagy a döntéshozatalt veszik alapul. Erre érdemes odafigyelni, hiszen egy rosszul megválasztott kezdési dátummal formai hibás lehet a pályázat. Ha formailag megfelelő a projektkezdés dátuma, akkor is érdemes racionálisan végiggondolni a következőket: meglesz-e addigra a támogatási döntés, megérkezhet-e az előleg, be tudjuk-e fejezni a projektet az előírt határidőig. Bármikor is kezdjük el a megvalósítást, azt szem előtt kell tartani, hogy kifizetési kérelem, elszámolás csak a szerződés hatálybalépése után nyújtható be, tehát meg kell gondolni, hogy ebben az esetben is képesek vagyunk-e a finanszírozni a projektet.*

VII./3.2.: Projekt menedzselése

A projektek menedzseléséről könyvek sora áll az érdeklődők rendelkezésére. Ennek a fejezetnek nem célja részletes betekintést adni e nagyon komplex mesterségbe, csupán a pályázatokkal összefüggően szeretnénk néhány fontos elemre felhívni a figyelmet.

A „*projektek nem menedzselik magukat*”, a projektmenedzsment nem véletlenül szerepel a legtöbb pályázati típusban külön tevékenységként és költségvetési kategóriaként. A projektmenedzsment személyének megadása a pályázatban nem lehet egy kötelezően „kipipálandó” adminisztratív elem a pályázó számára. A jó projektmenedzsment elősegíti a projekt sikeres megvalósulását, a rosszul kézben tartott projekt pedig minden résztvevő számára kellemetlen feladattá válik.

A projektmenedzsmentnek állandóan szem előtt kell tartania a projekt ütemezését és a nem megfelelő teljesítéseknek azonnal utána kell járni. A pénzügyi menedzsment nem merülhet ki a számlák kifizetéséből, hiszen pontosan követni kell, hogy a projekt finanszírozása hol tart. Az utófinanszírozott projektek esetében az elköltött összeget alátámasztó számlák benyújtása után juthatunk a támogatáshoz. Ez az eljárás (kifizetési kérelem, elszámolás) pályázattípusonként más és más. A projektmenedzsment feladata az adminisztráció is, amely a lebonyolítás talán legkényesebb pontja.

VII./3.3.: Jelentések és elszámolások készítése, a projekt zárása

Ahogy az előzőekben utaltunk rá, az adminisztráció létfontosságú a projektek megvalósításánál. A teljesítés minden fontosabb mozzanatát dokumentálni kell: szerződésekkel, számlákkal, kimutatásokkal és más bizonylatokkal kell alátámasztani, hogy az adott tevékenység megtörtént. E dokumentumokat a projekt lezárása után is – általában 5 évig – meg kell őrizni.

Projektek ellenőrzése, monitoring, audit



Milyen dokumentumokat tartalmazzon a projekt dokumentációja?

A projektek előírás szerinti teljesítését a kiírásban és/vagy a szerződésben rögzített módon ellenőrizhetik a projekt megvalósítása során és a fenntartási időszakban. Az ellenőrzés kiterjedhet a szakmai megvalósításra és a pénzügyi bizonylatokra is. Habár az ellenőrzés nem éri váratlanul a pályázót, mivel a kiíró vagy közreműködő szerv erről írásos értesítést küld, a felkészülési idő általában rövid. A pályázónak éppen ezért szükséges, hogy a dokumentációja naprakész legyen, és javasolt, hogy minden benyújtott iratból tegyen el egy másolatot. A másolatok készítése ajánlott a pályázatírási fázisban és a megvalósítás során is. A kiíró, közreműködő szervezettel folytatott írásos kommunikáció dokumentumainak másolatát is őrizzük meg, a leveleket ajánlott tértivevénnyel küldeni, hogy szükség esetén a benyújtandó dokumentumok (elszámolások, jelentések, beszámolók) határidőben történő feladását igazolni tudjuk.

Ütemezés betartása

A pályázatban tervezett ütemezést nehéz a megvalósuló projektek esetében pontosan betartani. Érdemes kijelölni a fő mérföldköveket és ellenőrzési pontokat, amelyeknél felülvizsgáljuk, hogy az ütemezésnek megfelelően halad-e a projekt. Sokat segít, ha már a tervezésnél odafigyeltünk az előfeltételek meglétére. A projekt során – a futamidőtől függően – köztes jelentések leadására kerülhet sor. A kisebb-nagyobb csúszást a tervezett ütemezéshez képest e jelentésekben indokolni kell, egészen addig, amíg az nem veszélyezteti a projekt megvalósulását. Ebben az esetben ugyanis egyéni elbírálás alapján szerződésmódosításra kerülhet sor.

Vállalt kötelezettségek, indikátorok, „járulékos kötelezettségek” teljesítése

A projekt sikerességét legegyszerűbben a vállalt *indikátorok* teljesítésével tudják ellenőrizni. Az indikátorok a projekt számszerűsíthető eredményeiben elért változást mutatják. Mérésekre a pályázatban rögzített eszközök állnak rendelkezésre. A bizonyítékokról (jelenléti ív, bérszámfejtés, statisztika, kérdőív stb.) a pályázónak kell gondoskodnia. A hivatalos indikátorokon kívül számos pályázatnál egyéb *horizontális célok* (esélyegyenlőség, környezeti fenntarthatóság) szolgáló vállalásokra is ösztönzik a pályázót (pl. plusz pontokkal). Ezen vállalások többségében nem képezik a projekt alaptevékenységeinek részét, ezért a megvalósítás során külön figyelmet igényelnek.

Pénzügyi előrehaladás, beszámoló, kifizetési kérelem

A projektek megvalósításának ez az eleme is különbözően szabályozott az egyes pályázattípusoknál. Valamilyen módon minden esetben el kell számolnunk a pályázató felé, azaz szakmailag és pénzügyileg bizonyítanunk kell, hogy a projektet az előírásoknak megfelelően teljesítettük. Ha a megvalósítás meghaladja az 1 éves futamidőt, akkor szinte minden esetben köztes beszámolót kell készíteni, tájékoztatva a közreműködő szervezetet a projekt előrehaladásáról. Az ÚMFT-projektek esetében ún. *projekt előrehaladási jelentést (PEJ)* kell készíteni a későbbiekben bemutatott EMIR rendszerben, a szerződésben meghatározott időközönként. E jelentés elsősorban a szakmai teljesítésre vonatkozik, a kifizetési kérelem, elszámolás ettől eltérő módon történik.



Hogyan ellenőrizhető legegyszerűbben a projekt sikeressége?



Általában milyen beszámolási kötelezettségeknek kell eleget tenni a projekt megvalósítása során?

A pontos dokumentálás és a határidők betartása mellett a projekt megvalósításának talán legkritikusabb része az **elszámolás**. Mivel az elszámolásra is eltérő szabályozás vonatkozik az egyes pályázattípusok esetében, ezért csak néhány fontosabb körülményre, kötelezettségre hívjuk fel a figyelmet. Először is, az elszámolás során benyújtott teljesítéseknek a pályázatban beadott, illetve a szerződéskötés során módosított költségtervvel összhangban kell lennie. Az elszámolni kívánt költségeket teljesítményarányosan kell a projektekre terhelni. (pl. bérek esetében csak a projektekre fordított óraszámhoz tartozó bért lehet elszámolni, eszközök esetében – ha a pályázat máshogy nem rendelkezik – az intézmény által elfogadott szabályozás szerint kell az amortizációt elszámolni).

Ha a projekt utófinanszírozott, akkor számolni kell a kifizetések csúszásával, az ellenőrzések határidejével, azaz a következő ütem tevékenységeit a köztes időben is finanszírozni kell, akkor is, ha az előző ütem támogatása még nem érkezett meg. Ez sokszor komoly terhet ró a szervezetre, ezért erre külön fel kell készülni. Amennyiben jelentős eltérések mutatkoznak a megvalósítás során a tervezetthez képest, akkor az ütemezésnél írottakhoz hasonlóan kell eljárni, jelezni kell a pályázató felé, és esetlegesen szerződésmódosítást kell kezdeményezni. Ha ugyanis az eltérést nem jelezzük, és így az csak az ellenőrzés során derül ki, az valószínűleg komolyabb hátrányokkal, esetleg a támogatás egy részének visszafizetésével járhat.

A projekt zárása

A projekt nem akkor ér véget, amikor mi teljesítettnek látjuk a feladatot (elkészült az épület, lezajlott a képzés, kiadták a könyvet stb.), hanem, amikor a közreműködő szervezet minden szakmai és pénzügyi beszámolót jóváhagyott, ennek alapján megtörténtek a kifizetések, nem maradt hiánypótlás, valamint hivatalos levél formájában értesítést kaptunk az elfogadásról. Fontos hangsúlyozni, hogy a fenntartási kötelezettség a projekt része, a teljesítéshez a fenntartásról szóló jelentések, vállalások igazolása is hozzátartozik, így csak ezek megtörténte után tekinthető teljesítettnek a projekt.