



TIT Jurányi Lajos Egyesülete
4400 Nyíregyháza, Országzászló tér 8.
Tel.: 42/507-280; Fax: 42/507-281
E-mail: tit@titonline.hu
Nyilvántartási szám: 15-0276-05
Akkreditált felnőttképző intézmény: FAT AL-1361



KULTURÁLIS PROJEKTCIKLUS MENEDZSMENT

2. modul

KULTURÁLIS PROJEKTCIKLUS MENEDZSMENT ALAPJAI

Elektronikus tananyag

Szerkesztette:

Dr. Juhász Erika

A szerkesztő munkatársa:

Pete Nikoletta



*A TÁMOP 3.2.3-08/2-2009-0021. számú projekt
az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális
Alap társfinanszírozásával valósul meg.*

**Kulturális Projektciklus Menedzsment
2. modul
Kulturális Projektciklus Menedzsment Alapjai**

Elektronikus tananyag

ISBN 978-963-08-0044-0

Szerkesztette:

Dr. Juhász Erika

A szerkesztő munkatársa:

Pete Nikoletta

Közreműködők:

Muliter Mariann

Nagy Kitti

Szerzői jogok: Dr. Erdei Gábor, Dr. Juhász Erika, Dr. Márkus Edina, dr. Oszlánczi Tímea,
Dr. Szabó József, Dr. Takács-Miklósi Márta, Muliter Mariann, Nagy Kitti, Pete Nikoletta

A szerzői munkaközösség koordinátora:



KULTÚRÁSZ
KÖZHASZNÚ EGYESÜLET

www.kulturasz.hu

A fejlesztett tananyag felhasználásának kizárólagos joga megilleti a következő szervezetet:

TIT Jurányi Lajos Egyesülete

4400 Nyíregyháza, Országzászló tér 8.

Tel.: 42/507-280; Fax: 42/507-281

E-mail: tit@titonline.hu

Nyilvántartási szám: 15-0276-05

Akkreditált felnőttképző intézmény: FAT AL-1361

Elektronikusan és fénymásolással korlátlan számban sokszorosítható a szerkesztők, a szerzők és a felhasználó szervezet nevének feltüntetésével.



*A TÁMOP 3.2.3-08/2-2009-0021. számú projekt
az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális
Alap társfinanszírozásával valósul meg.*

TARTALOMJEGYZÉK

1. VEZETÉSMENEDZSMENT.....	3
2. EURÓPAI UNIÓS ISMERETEK.....	27
3. KULTURÁLIS JOGI KÉRDÉSEK MAGYARORSZÁGON.....	80
4. KULTURÁLIS JOGI KÉRDÉSEK AZ EURÓPAI UNIÓBAN.....	108
5. HAZAI ÉS NEMZETKÖZI PÁLYÁZATOK FORRÁSAI KULTURÁLIS FEJLESZTÉSRE.....	139
6. A PROJEKT FOLYAMATÁNAK FŐ LÉPÉSEI.....	170
7. A PROJEKTSZERVEZÉS KONCEPCIÓJA ÉS STRUKTÚRÁJA.....	225

VEZETÉSMENEDZSMENT

**Összeállította
Dr. Juhász Erika**

Tartalomjegyzék

1. Projektvezetési stratégia: a döntések minősége és megbízhatósága.....	5
2. A döntéshozók szakmai követelménye.....	8
3. A projekt-team szervezeti kritériumai, csoportstruktúrája.....	12
4. A felelős projektvezetővel szemben támasztott kritériumok.....	20
5. A teamen belüli információáramlás biztosításának technikái.....	21
Ellenőrző kérdések.....	25
Irodalomjegyzék – ajánlott irodalom.....	26

1. PROJEKTVEZETÉSI STRATÉGIA: A DÖNTÉSEK MINŐSÉGE ÉS MEGBÍZHATÓSÁGA

1. A döntés fogalma

Kornai János szerint: A döntés alternatívák közötti célirányos választás, előre rögzített kritériumok szerint, valamilyen stratégiával.

Kindler József szerint: A döntés célirányos emberi választás, adott környezetben, cselekvési változatok között, ahol a cselekvési változatok a döntési folyamat döntést megelőző szakaszában mint cselekvési lehetőségek vannak feltárva.

A cél az ideális döntés, ahol a döntéshozó teljesen informált és csak egy cél elérése a célja. A valóságban azonban a teljes informáltság az adathalmazok nagysága miatt nem lehetséges, ráadásul általában célok kombinációját akarjuk megvalósítani, nem egy célt, és a döntést befolyásolják bevált szokások és viselkedési formák is.

2. Döntési típusok

- Mindennapi cselekvésekkel kapcsolatos döntések
- Vezérléssel kapcsolatos döntések, amelyek célja a cselekvések hatékonyságának biztosítása
- Menedzseri döntések, amelyek célja az erőforrások hatékony felhasználásának biztosítása
- Stratégiai döntések, amelyek célja a magasabb célok és irányelvek alapján az erőforrások elosztásának biztosítása

3. A döntések minősége és megbízhatósága

A döntések minősége függ:

- a döntéshozók informáltságától (teljes informáltság)
- a rendelkezésre álló adatok, információk minőségétől

A döntések minősége és megbízhatósága a döntéshozók ismereteitől függ. A célok, valamint a feltételezések bekövetkezésének valószínűségét egyrészt a projekt fajtája, másrészt a tervezés pontossága, a tervezés körülményeinek összessége határozza meg. Vagyis a projekteknél a leggondosabb előkészítés mellett is szükségképp sok a bizonytalanság. Különösen így van ez a közvetett célkitűzésű rendszerek esetében, ilyenek például a nemzetgazdasági vagy politikai célokat magukba foglaló közhasznú projektek.

A problémameghatározás, a célok, illetve a stratégiai elgondolások tervezése során a döntések még módosíthatók. A lezáró döntés a gyakorlatban a projekt úgynevezett visszafordíthatatlan pontja, ahonnan "nincs visszaút". A megvalósítás során minden korábbi döntés kötelező érvényű és - elméletben és célszerűségi okokból is - nem módosítható! A megvalósítás (kivitelezés) fázisában az utólagos módosítások különösen költségesek.

A döntések minőségét az egyének ismeretbázisa befolyásolja a legnagyobb mértékben. Mivel a döntés kockázata fordított arányban áll a döntéshozó szükséges információk időbeni meglétével és teljességével, a döntés kockázatát legnagyobb eredménnyel akkor lehet csökkenteni, így a döntés minőségét javítani, ha a döntés előkészítését a rendelkezésre álló információkkal hatékonyan lehet növelni.

Abban az esetben, ha a tervezés két vagy több, megközelítőleg azonosan előnyös megoldást eredményez, akkor a végleges változatot a döntéshozók választják ki. Beruházási projektek esetén a jóváhagyással párhuzamosan elvégzik a hitelengedélyezési eljárást is. Amennyiben esetleg hatósági engedély(ek)re is szükség van, mindkét adminisztrációs eljárást egyszerre kell kezdeményezni.

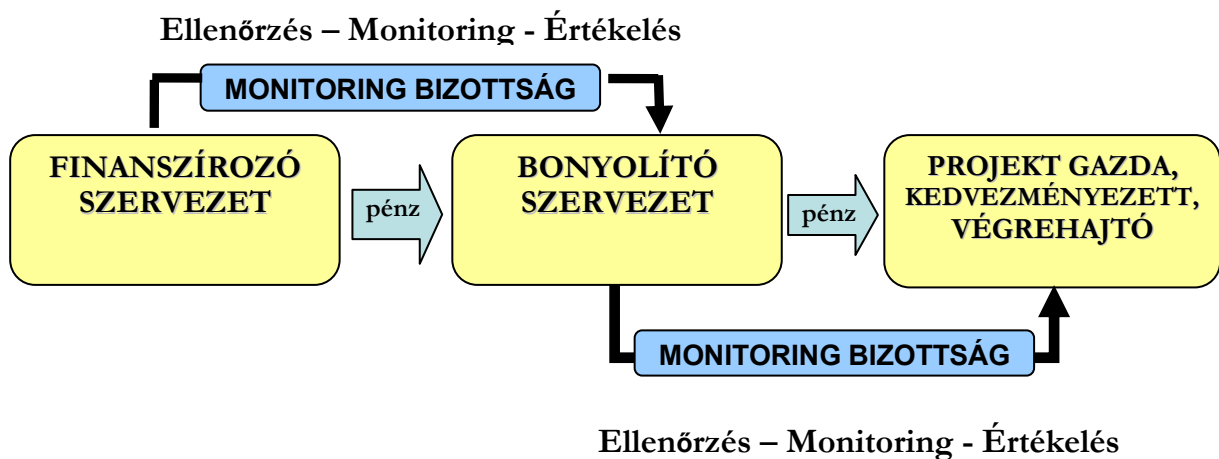
A jó döntést az fogja meghatározni, hogy a különböző irányultságú résztvevők együtt tudjanak haladni és mindenki érdekmében részese lehessen a döntésnek.

A komplex problémák bonyolultabbak annál, minthogy egy céllal lehessen követni. Ilyenkor a döntéshozó felállít egy igényszintet, és ehhez keresi a kielégítő döntést. Addig válogat, míg megfelelőt nem talál.

Az alternatívák értékelésekor hibás döntést eredményezhet az értékelés sorrendjének megválasztása, de az alternatívák körének szűkítésével helytelen stratégiai döntéshez juthatunk.

4. Döntések a projektekben

A projektekben a döntés a kezdeményező projektgazda felé a bonyolító szervezet (pl. irányító hatóság, ESZA Kht. stb.) és a finanszírozó szervezet (pl. EU, Magyar Állam) felől érkezik az ábrán jelzett úton.



A folyamatot a problémamegoldást segítő értékelések, az eredményesség fokozására szolgáló monitoringok és a pénzügyi, jogi és adminisztratív előírások betartását követő ellenőrzések sora biztosítja.

Ebben a finanszírozó:

- Átfogó stratégiával rendelkezik az ország(ok) fejlesztésére vonatkozóan, ennek végrehajtására felhatalmazása is van (pl. Európai Bizottság)
- Ehhez forrásokkal is rendelkezik, amit programok indításával (pl. PHARE) valósít meg
- A bonyolítást vagy valamely saját szervezete végzi, vagy másokat (ún. bonyolító szervezetet) bíz meg ezzel
- Meghatározza az alap prioritásokat, a globális célkitűzéseket és az elérendő végső eredményt

A finanszírozó célja

- Valamilyen politika valósuljon meg
- Valamilyen nagy horderejű probléma oldódjon meg
- Valamilyen kedvezőtlen hatás mérséklődjön
- A jelenlegi állapotról valamilyen irányba mozduljunk el

Magyarországon, a finanszírozó EU Alapok és a Magyar Állam célrendszerét az Új Magyarország Fejlesztési Terv (ÚMFT) irányító hatóságai érvényesítik. Feladatuk:

- Az Irányító Hatóság közreműködik az Operatív Program (OP) véglegesítésében
- Irányítja az Operatív Program Programkiegészítő Dokumentum kidolgozását

- Közreműködő szerepet vállal e dokumentumoknak az Európai Bizottsággal történő tárgyalásaiban
- Az IH részt vesz a költségvetési tervezésben
- Közreműködő Szervezetek bevonásával irányítja a meghirdetett pályázatok és központi programok végrehajtását

Az ÚMFT irányító hatóságai a 2007-2013. időszakban:

- Koordinációs Irányító Hatóság
- Gazdaságfejlesztési Programok Irányító Hatósága
- Humán Erőforrás Programok Irányító Hatósága
- Környezetvédelmi Programok Irányító Hatósága
- Közigazgatási Reform Programok Irányító Hatósága
- Közlekedési Programok Irányító Hatósága
- Regionális Fejlesztési Programok Irányító Hatósága

Bonyolító szervezet

- Megpróbálja megszerezni a megbízást (pl. ESZA Kht., NFÜ stb.) pályázat, ajánlat útján, ha ez sikeres, megkötik a szerződést
- Meghatározza a részletes prioritásokat
- Projektet generál (tájékoztatás, konzultáció)
- Elkészíti a pályázati kiírást (forma, tartalom, határidők, pályázók köre)
- Felállítja az adminisztratív és pénzügyi bonyolításért felelős egységet
- Kiírja a pályázatot (tájékoztatás, konzultáció)

Bonyolító szervezet

- Befogadja a pályázatokat
- Értékeli a pályázatokat
- Szerződéseket köt a nyertesekkel
- Folyamatosan ellenőrzi és követi a futó projekteket
- Előkészíti a projekt zárást (konzultáció, beszámoló és jelentések)
- Lezárja a projekteket (adminisztratív, szakmai és pénzügyi)
- Kiértékeli a projekteket (szakmai és pénzügyi)
- Jelentést készít a finanszírozó felé

Magyarországon a bonyolító szervezetek az ÚMFT közreműködő szervezetei, feladataik:

- A közreműködő szervezetek a Strukturális Alapok és a Kohéziós Alap kezelése során eljáró szervezetek
- A Strukturális Alapok esetén az irányító hatóság által átruházott hatáskörben járnak el

Az ÚMFT néhány közreműködő szervezete:

- ESZA Nonprofit Kft.
- OKMTI (Oktatási és Kulturális Minisztérium Támogatáskezelő Igazgatóság, bár a minisztérium már Nemzeti Erőforrás Minisztérium (NEFMI), de a közreműködő szerv neve nem változott még 2010. szeptemberében)
- VÁTI Magyar Regionális Fejlesztési és Urbanisztikai Nonprofit Kft.
- Strukturális Programiroda

- ÉARFÜ Észak-Alföldi Regionális Fejlesztési Ügynökség Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság
- stb.

A Projekt gazda pedig a projektek kezdeményezője, sikeres projekt esetében a projekt végrehajtója, a kedvezményezett szervezet, amely munkatársai révén:

- Ismeri a helyi gondokat és problémákat
- De kevés a saját forrása azok megoldására
- Kiegészítő forrásokat kutat és reményeink szerint talál is, amely sok esetben (de nem csak és kizárólag) pályázati forrást jelent
- Együttgondolkodás, partnerség indul meg ementén
- Konceptió, tervezés során felméri a pályázathoz szükséges erőforrásokat
- Pályázat írás és beadás után várják a döntést.
- Sikeres pályázást követően szerződéskötés következik.
- Majd végrehajtás, megvalósítás
- Beszámolás és elszámolás (PEJ-ek – Projekt előrehaladási jelentések – és ZPEJ-ek – Záró Projekt előrehaladási jelentések)
- A pályázatok után azonban fontos a „továbbélés”: újabb pályázatok révén vagy más bevételi forrásokból.

2. A DÖNTÉSHOZÓK SZAKMAI KÖVETELMÉNYE

1. A döntéshozók

A döntéshozók főbb jellemzői Harsányi Szabolcs Gergő szerint:

1. A döntéshozóknak több tényezőt egyszerre kell figyelembe venni
Jó döntés szülessen (ehhez elegendő információ kell)
 - Meglegyen a kellő támogatottság
 - Kompromisszumokat kell kötnie
 - Függs a többi döntéshozótól, politikustól, tanácsadótól(!), stb.
 - Körültekintően kell bánni az idővel, pénzzel, egyéb forrásokkal
2. A jó döntéshez nem mindig szükséges minden alternatíva, információ alapos megvitatása
 - Vannak olyan helyzetek, amikor a döntést jobb, ha nem előzi meg olyan hosszú vizsgálódás.
3. A jó döntésekhez nem mindig van szükség a csoporton belüli konszenzusra
 - Egy rossz csoportos döntés nem biztos, hogy a rossz döntési procedúrából következik.
 - További szempont: függ-e a csoporttól a vezető?
 - Jobb, ha hagyunk „klikkeket” kialakulni.
4. A döntéshozók nem csak azért tartják a kapcsolatot tanácsadókkal, hogy új információkat szerezzenek tőlük. Másért is tehetik
 - Néhány okot azonosíthatunk, amiért a döntéshozóknak fontos a tanácsadó.
 - Információért és tanácsért. Pl: idővel gazdálkodás, stb.
 - Érzelmi támogatás (stresszel való megküzdés, stb.)
 - Kívülállóként jobban rálát a problémára
 - A (bejövő) információ elosztásában segédkezik
 - Segítenek a nagyobb politikai legitimitásban.

2. Döntéshozói stílusok

Raffai Mária csoportosítása szerint:

- a *szisztematikus döntéshozó* (érzékelőgondolkodó) a pontos adatokat és a logikát részesíti előnyben, ok-okozati összefüggéseket vizsgál, különböző elemzési és értékelési eljárásokat alkalmaz
- a *spekulatív döntéshozó* (intuitív-gondolkodó) a jövőbeli lehetőségeket döntési fákkal vizsgálja, és/vagy érzékenység-vizsgálatot végez,
- az *ítéletalkotó döntéshozó* (érzékelő-érző) kvantitatív mértékeket alkalmaz, de számít a döntéshozó csoportok visszajelzéseire is,
- a *heurisztikus döntéshozó* (intuitív-érző) nagy jelentőséget tulajdonít a jelenlegi lehetőségeknek és kölcsönös kiegyenlítés révén kíván döntéshez jutni.
- az *irányító típusú döntéshozó* az „itt és most”-ra koncentrál, a speciális és részletes tényeket részesíti előnyben, a gyorsaság és a hatásosság elérésére törekszik.
- az *elemző típusú döntéshozó* hajlamos arra, hogy a legjobb megoldás keresése közben túlelemezze a szóban forgó helyzetet. Ez a magatartás különösen a részletes tervezésben hasznos.

3. A döntés folyamata

A klasszikus döntés egy folyamat része, amely a szakirodalmakat kiegészítve ideálisan a következő lépésekből áll:

1. A döntési helyzet felismerése

A legnehezebb a döntési helyzet felismerése.

A döntéshozónak nem célszerű megvárnia, míg döntési kényszer áll elő.

2. Helyzetfelmérés

Információk összegyűjtése és elsődleges csoportosítása megy végbe.

3. Helyzetelemzés

Az információkat olyan formába kell hozni, hogy azok használhatók legyenek.

Itt az adatok csoportosítása, mutatók számítása történik.

4. Célkitűzés, döntési kritériumok meghatározása

Az elején csak elképzelt célunk volt, ez az információval módosulhat, alakulhat.

A döntési kritériumok: összehasonlítják a cselekvési változatokat, és sorrendet állítanak fel.

5. Véleménycsere

Az adathalmazban való eligazodást segíti, ha más szakértőkkel is megvitadjuk a problémát és közösen mérlegeljük a döntési alternatívákat.

6. Kulcsszemélyek bevonása

A helyes döntésbe fontos bevonni egyrészt az érintetteket, a döntés által érintetteket, másrészt olyan szaktekintélyeket, akik útmutatást/tapasztalatot oszthatnak meg velünk.

7. Cselekvési változatok kidolgozása és értékelése

Nem csak kidolgozni kell a cselekvési változatot, hanem értékelni, összehasonlítani is.

8. Döntés

Adott szervezet vezetője hozza meg. Célszerű a döntés előkészítés után a döntést azonnal meghozni.

9. Végrehajtás

A végrehajtást a vezetőnek kell szerveznie, a döntés akkor jó, ha meg van tervezve a végrehajtás is, és azzal a benne résztvevők egyetértenek.

10. Ellenőrzés

A helyzetet, és annak változást össze kell vetni és mérlegelni, hogy sikerült-e elérnünk a kitűzött célt. Az ellenőrzés tanulságait a későbbiekben érdemes hasznosítani.

4. A vezetői döntéshozatal

Részfolyamatai

1. Az akaratképzés folyamata:
 - a. Döntési helyzet felismerése:
 - döntés időzítése: mikor válik szükségessé a döntés?
 - minden idejében hozott döntés kreativitást, intuíciót (megérzést) igényel.
 - b. A döntés előkészítése: a szakmai apparátus kidolgozza a variációkat.
 - c. A döntés variációk értékelése: a kritériumok segítségével a vezető a variációk közül választ. (legtöbbször a kompromisszumos megoldást)
 - d. A döntés: ez a szűken vett döntési folyamat maga a választás.
2. Az akaratérvényesítés folyamata: ki kell dolgozni a döntés megvalósításának lehetőségeit, feltételeit.
 - az utasítás kiadása
 - utasítás megvalósítása: bonyolult eszközrendszer alkalmazása a döntés megvalósulása érdekében.
3. Az ellenőrzés folyamata: itt történik az egész döntéshozatali folyamat visszacsatolása. Amit monitori tevékenységnek nevezünk.
 - a. A monitori tevékenység során a döntéshozó meghatározza azt, hogy a helyzetfelismerés, a döntés-előkészítés és a döntési variánsok értékelése során milyen hibák fordulnak elő, melyeket a jövőben el kell kerülni.
 - b. Ellenőrizni az akaratérvényesítés során hozott döntéseket is, mert a döntés minősége lehet jó, de a megvalósítás során olyan hibák keletkezhetnek, amelyek nem teszik lehetővé az eredeti döntés minőségi megvalósulását.

A vezetői döntések kétszintűek:

1. A vezető saját cselekvésének céljára, módjára hoz döntést.
2. Mások cselekvéseinek céljára, módjára vonatkoznak.

A döntéshozó helyzetismerete szerint a döntés lehet:

- *Biztos*: amikor ismert a helyzet, és az okozati összefüggések (Optimális)
- *Bizonytalan*: a helyzet nem ismert, így sok körülmény lehet (elégsges)
- *Kockázatos döntés*: a helyzet nem teljesen ismert, de a körülmények bekövetkeztének valószínűsége kiszámítható. (még kielégítő)

Döntési eljárások:

- Empirikus, intuitív: egyéni döntés tapasztalat alapján
- Algoritmikus: számszerűsíthető problémák esetén.
- Heurisztikus: logikai következtetés alapján.
Modelleket alkalmaz + tapasztalatokat.

Döntések osztályozása:

1. *A feladat jellegéből adódóan lehet*:
 - programozott: rutinszerűen alkalmazott ismétlődő döntések. Ismétlődő probléma során többször is alkalmazható.
 - nem programozott: újszerű, egyszeri vagy ritkán előforduló problémákban hozott döntés.
2. *A döntéshozó hatásköre szerint*: kötelesség vagy felelősség.
3. *Időtartam szerint*: hosszú, rövid, vagy középtávú.
4. *Jelentőségük szerint*:
 - Üzletpolitikai: alapvető döntés.
 - Stratégiai: célokkal összefüggő

- Taktikai: szakterületre vonatkozik
- Végrehajtási szint: emberre való döntésleosztás
- 5. *Szükségesség szerint*: szükséges, nem szükséges döntés.
- 6. *Az egyszemélyes vagy testületi csoportos* döntés.
- 7. *Végleges vagy további döntéseket igénylő* döntések.
- 8. *Személyi vagy tárgyi munkaterületén vagy beosztottjai munkaterületén* hozott döntései.

A vezetői döntéshozatal összetevői:

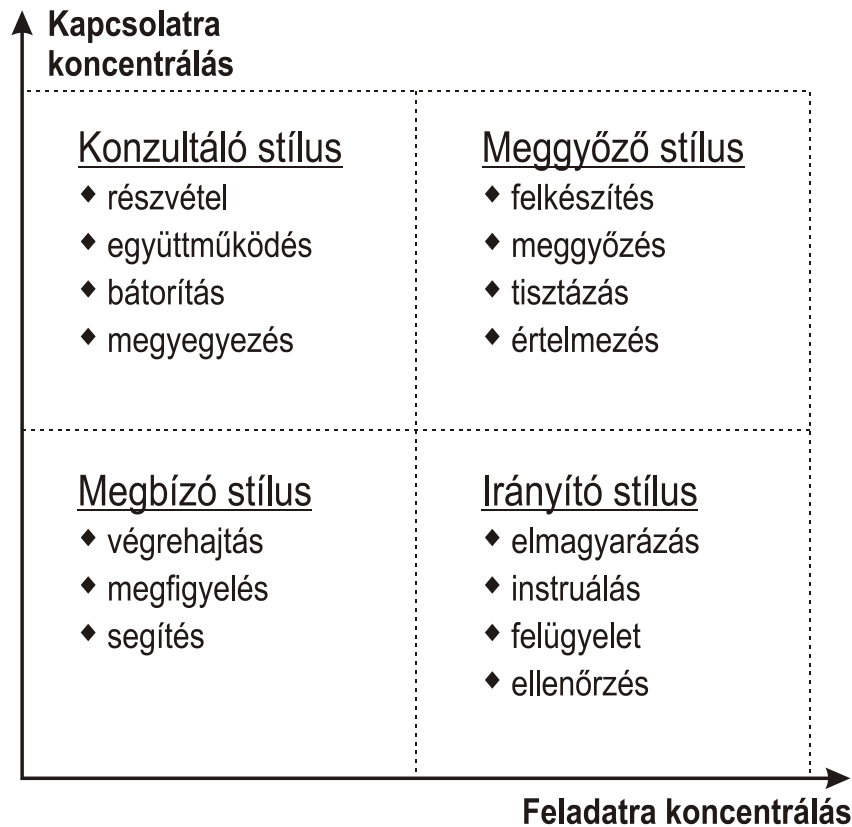
- a) *Racionális oldal*: a közgazdasági ember
 - a döntés várható eredményére vonatkozó kritériumok rögzítése
 - a kritériumok rangsorolása
 - a szükséges tényanyagok összegyűjtése
 - alternatívák kidolgozása
 - az alternatívák értékelése a kritériumoknak megfelelően.
- b) *A személyes, érzelmi oldal*: minden döntésben szerepet játszik.
 - a vezető lecsap egy hangsúlyra, és nem tud tőle megszabadulni
 - vonzódik a botrányokhoz (felfújja az ügyeket)
 - mindent morális csatornába terel
 - vonzódik a romantikához, és nem figyel a tényekre.
- c) *Kiegészítő döntéshozatal*: a vezető nem tud optimális döntést hozni, mert ismeretei korlátozottak, így csak megfelelő döntést tud hozni, amely a minimális követelményeknek megfelel.

Vezetői döntéshozó típusok

- I. A főnök vezető típus: ez az ember tudatában van a képességének, és hatalmának, ezért ezek felhasználásával hozza döntéseit.
Jellemzői:
 - a jó szakmai színvonalon meghozott döntéseknek a beosztottak részéről alacsony fokú a fogadtatása. Ennek oka a döntésben való részvétel alacsony szintje.
- II. A „jó fiú” vezetői típus: a szimpátiavezető. Döntéseinek meghozatalakor mindig kínosan ügyel annak alkalmazotti fogadtatására. Célja: döntéseivel senkit ne sértsen, és legyen vele mindenki elégedett. Ebben az esetben az alkalmazottak elégedettsége nagyfokú, a döntés minősége a sokirányú kompromisszum miatt alacsony értékű.
- III. Team vezető típus: szívesen hoz csoportban döntéseket. A csoportban az első az egyenlők között elvet érvényesíti. Minden színvonalú döntést magas elfogadási hányad mellett hoz.
A vezetők döntéshozatalában az egyes típuselemek valamilyen együttese jelenik meg.

Kurt Lewin szerint a vezetői típusok

1. Autokrata vezető: mindenről egyszemélyben dönt, parancsokkal irányít, a feladat maximális teljesítése áll a középpontban. A team általában függő viszonyban tőr, de hosszú távon nem működtethető, a teamen belüli fluktuáció nagymértékű.
 2. Laissez-faire vezető: a döntést ráhagyja a csoportra, demokráciát hirdet, de ténylegesen nem irányít, nem akar/vagy nem tud felelősséget vállalni, saját nyugalma van a középpontban. A team gyorsan szétesik, informális vezetők és vezető-önjelöltek veszik át az irányítást.
 3. Demokratikus vezető: közösen megbeszéli kellő előkészítés után a problémákat, közösen határozza meg a feladatokat és felelőségeket. Meghallgatja a véleményeket, összegzi, rendelkezik saját véleménnyel is, az irányítást végig megtartja.
- Vezetői stílus a projektben



A vezetői döntések típusai

1. Feladatok jellege szerint:

- Programozott döntés: ha a probléma megoldására létezik egy megoldó algoritmus, amely az ismétlődő problémamegoldás során mindig alkalmazható. Pl.: minőség-ellenőrzés során standardhoz való viszonyítás
- Nem programozott döntés: új, korábban nem mutatkozó problémahelyzet áll elő. Ilyenkor a vezető sajátos fantáziájára, intuíciójára van szükség. Herbert Simon felismerése, hogy a tudomány fejlődésével a nem programozott döntések köréből mind több kerül át a programozott döntések körébe, javítva ezáltal a vezetői munka minőségét.

2. Időtartamuk szerint:

- hosszú-, közép-, és rövid távú döntések, vagyis stratégiai és taktikai döntések.

3. Döntéshozatal módja szerint:

- egyéni döntés
- csoportos döntés

3. A PROJEKT-TEAM SZERVEZETI KRITÉRIUMAI, CSOPORTSTRUKTÚRÁJA

1. A projekt team meghatározása

Projekt team: A projekt időtartamára a hierarchikus szervezetből toborzott munkatársak, akik felelősek a rájuk bízott feladatok határidős és szakmailag megfelelő végrehajtásáért és támogatják a projektvezetőt a projekt céljának elérésében.

A team hagyományos megfogalmazás szerint közös céllal és közös szabályokkal rendelkezik, tagjai úgy gondolnak saját magukra, mint a team tagjára és elfogadják a közös szabályokat. A team tagjai együttesen nagyobb eredményt érnek el, mintha tagjaik külön-külön végezték volna.

munkáját összegeznénk. Projekt teamnek az olyan munkacsoportot nevezzük, mely különböző szakterületek képviselőiből tevődik össze konkrét probléma megoldására, vagy jól meghatározott feladat elvégzésére. Munkájukra nem a hierarchikus jelleg, hanem a „demokratikus” stílus a jellemző. A team minden tagja tudatában van annak, hogy a feladat csak mindannyiuk produktív együttműködésével oldható meg sikeresen. A projekt teamek mind a teamek számát mind pedig a teamekben részt vevő munkatársak számát vagy személyét illetően lehetnek fixen meghatározott, vagy változó összetételűek.

2. A projekt team összeállítása

Kelemen Tamás koncepciója szerint beszélhetünk zárt és nyitott projekt teamekről.

Zárt projekt team esetén a team úgy kerül összeállításra, hogy sem számában sem a tagok személyében nem terveznek változást a projekt befejezéséig. Ennek az az előnye, hogy a tagok egyre jobban összeszoknak, saját munkamódszert és információs utakat alakítanak ki, alkalmazkodnak egymáshoz. Kialakul a kettős felelősség érzése, ami azt jelenti, hogy minden teamtag a saját munkája iránti felelőssége - azaz a tudat hogy az ő munkája mennyire fontos az egész team munkájának sikeréhez - kiegészül magának a teamnek a felelősségével, ami annak tudatosulását jelenti, hogy a projekt befejezése után - akár sikeres akár sikertelen volt is az - a felelősség vagy dicsőség sosem valamely teamben részt vett személyhez kötött hanem magához a teamhez.

Nyitott projekt team esetén a projekt előrehaladása során a team mind összetételben, mind pedig számban is változhat. Ez azzal az előnnyel jár, hogy minden projektfázisban egy számában és személyében optimális összetételű team dolgozhat tovább az előző fázis(ok) eredményeit felhasználva illetve továbbfejlesztve. Ekkor az előző pontban említett alkalmazkodás kevésbé valósul meg. Itt fordul elő általában, hogy ha egy későbbi fázisban csatlakozott munkatárs nem tud megbirkózni a részére kijelölt feladat megoldásával, akkor hajlamos a már korábbi fázisok eredményét kétségbe vonni és annak hibás voltában keresni saját kudarcának okát. Egyes esetekben főleg többéves és nagyon komplex fejlesztési projekt esetén a projektmenedzser személye is többször változhat, így pl. a fejlesztés irányának meghatározásánál lehet egy marketingszakember, későbbi fázisban az adott termék tervezésében jártas mérnök, a gyártástervezés során egy technológus, azután a piaci bevezetés idején megint egy marketingszakember stb. Ez természetesen alaposan megkavarja a felelősség kérdését, amit úgy lehet „tisztába tenni” hogy a különböző fázisok lezárását illetve a soron következő elkezdését nagyon alapos elemzéssel és értékeléssel kell összekötni, amelyet a projekt teammel együtt kell a felső vezetésnek elvégezni.

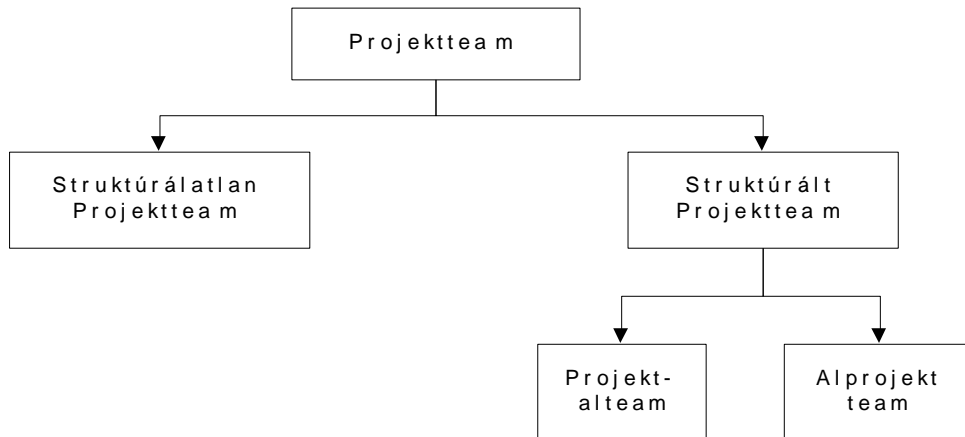
Típusát tekintve a team lehet **belső** (azaz csak a vállalat szakembereiből összeállítva), vagy **külső** (a tervezés, ellenőrzés, esetleg a kivitelezés külső cég(ek) által történik), vagy pedig vegyes (a projekt team mind vállalati mind pedig külsős munkatársakból kerül összeállításra). Klasszikus kérdésköre a projektteam összeállításának a projektmenedzsment team kérdése. Ekkor a külső projektmenedzsment esetén a projekt irányítása a szervezeten kívülre esik. Ezt célszerű csak akkor használni, ha olyan feladatok szerepelnek a projektben, amelyek eredménye a szervezetet segíti, de maga a folyamat a szervezet kompetenciáján kívül esik. (Pl. egy óvoda felújítási projektje.)

A team tagok számát illetően nincsenek fix előírások. Ugyanakkor a team összeállításakor feltétlenül figyelembe kell venni, hogy a teamen belül demokrácia uralkodik, azaz bárkinek bármikor beszélnie kell tudni a team többi tagjával, ha a projekt előrehaladásához ez szükséges. Ebből következik, hogy a team tagok számának meghatározásához elsősorban a teambeli kommunikációs ráfordítás lesz döntő jelentőségű. A team munkának addig van értelme, amíg mindenki mindenkivel kommunikálni tud. Mihelyt ez nem lehetséges a tagok nagy száma miatt, akkor teamen belüli időszakos információhiány lép fel, ami egyes tagok munkáját természetesen hátrányosan befolyásolja. Ennek a következménye viták kialakulása,

valamint a teamen belüli alkotói légkör megromlása, később esetleg a megszűnése lesz. Ezek után a projekt nagy valószínűséggel kudarccal fog végződni.

Mindezek alapján egy hatékony team tagjainak száma célszerűen **négy és hét között** legyen.

A projekt team struktúráját tekintve különbözőképpen tagolódhat.



- *Struktúrátlan teamet* viszonylag kis projektek esetén érdemes összeállítani, akik maguk is megbirkóznak a probléma teljes körű megoldásával.
- Ha a feladat már túl nagy ahhoz hogy néhány ember minden részletet megtervezzen, akkor a projekt teamet alteamekre bonthatjuk pl. szakterületek szerint.
- *Alprojekt teamre* akkor van szükség, amikor a megvalósítandó projekt komplexitása már olyan mérvű, hogy célszerű egymástól független részprojektekre bontani, melyeket szintén független teamek oldanak meg. Ilyenkor a koordinálás fontossága és nehézsége ugrásszerűen megnő.

3. Team tagok választása

Team-en belüli feladatok szerinti válogatás (ideális esetben):

- Vezetés
- Ötletadás, tevékenységi irányokra javaslatok
- Feladatok (munka) 'mozgatása'
- Adatkeresés, információgyűjtés
- Összegezés
- Külső-belső „örszem” funkciók: team-en belüli feszültségoldás, zavaró tényezők távoltartása

A projekt team felépítése (személyiségbeli) szerint a főbb szerepek:

- a kreatív
- a motivátor
- a precíz
- a gyakorlatias
- a kritikus
- az adminisztrátor

4. A projekt team feladatai:

- Részletesen és részleteiben megtervezi a rábízott projektet és felügyeli annak lefutását.
- Koordinálja minden résztvevő együttműködését.

- Állandóan informálja a felső vezetést a projekt mindenkori állásáról, különösen problémák esetén.
 - A projekt lefutását dokumentálja szakmai szempontok alapján; a határidők betartása vagy esetleges csúszásaiak valamint a költségek szempontjából.
 - Vezeti és tanácsokkal segíti a projektben dolgozó többi munkatársat.
 - Minden fázisban összeállítja a döntés-előkészítéshez szükséges dokumentációkat.
- Sajnos a projekt team, a vállalat különböző szakmai részlegei (pl. beszerzés, marketing, technológia, termelésirányítás stb.) valamint egyéb, pl. külső cégek együttműködése korántsem zavartalan. Ennek oka az, hogy ami a projekt team számára egy izgalmas kreatív feladat, annak egyes részei a nem team tagok számára - jobb esetben - csak egy „egyszerű” hétköznapi rutinmunka, - rosszabb esetben - egy pluszterhelés a szokásos napi munkamennyiségen kívül. Ez számos **problémát** vet fel melyek általában a következők:
- hatásköri konfliktusok,
 - szakemberhiány a különböző osztályokon,
 - hiányos képzés,
 - emocionális ellenállás az újjal szemben,
 - a különböző osztályok és szolgáltató részlegek „nehezen értik meg egymást”,
 - határidők és ezek betartása,
 - információk és motivációk,
 - hiányzik az azonosulás a céllal,
 - a megbeszélések eredményének dokumentálása.

5. A projekt teamek jellemzői:

Jarjabka Ákos véleménye szerint a fő jellemzők:

- A munkafeladatok megosztása a tagok között
- Számos képesség és szakmai készségek
- Interaktivitás
- Közös döntéshozatal
- A projektcsoportok általában kockázatosabb döntéseket hoznak, mint az egyének
- Megosztott felelősség
- Kiemelt motiváció
- A tagok segítenek más projektszereplőnek, amennyiben az igényli.

A projekt teamek előnyei:

- Lehetőséget teremtenek a projektmenedzselés sikerességéhez
- Megújulni és regenerálódni képes
- A résztvevők kollektív tapasztalatokat szerezhetnek
- A tagok sikeresebbek lehetnek közösen, mint egyénileg
- Team szinergia generálódhat
- A csapat számára általában széleskörű(bb) technikai támogatás áll rendelkezésre.
- teamen belül a részfeladatok nagyfokú specializációja valósulhat meg
- közös döntéshozatal révén csoportkohézió erősítése

6. A leghatékonyabb team munka feltételei:

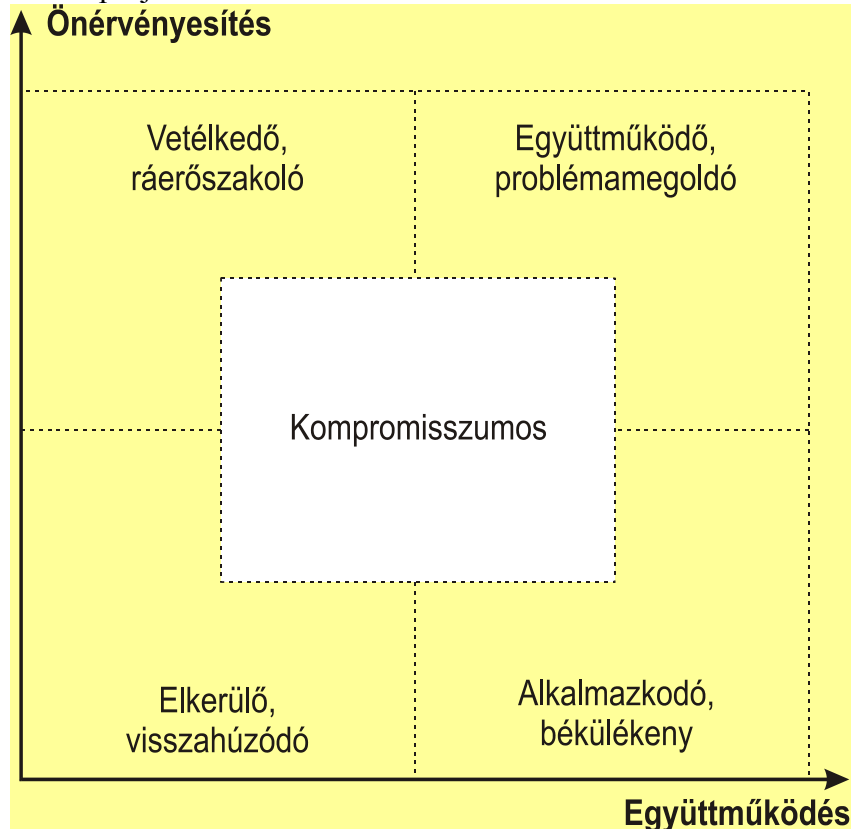
- a megfelelő csoportösszetétel
- a megfelelő csoportnagyság
- a megfelelő teamvezető kiválasztása
- regulációs készség (tudja befolyásolni a többieket a probléma-megoldására a reaktív magatartással szemben) MI érzés kialakítása, proaktív gondolkodás.

- empátia készség.
- szervezőkészség.
- a csoport véleményének az aggregálása a döntés előkészítésben.
- a csoportos alkotástechnikai módszerek alkalmazása.

Belbin a következőket tartja a sikertelenség leggyakoribb okainak:

- A tagok nem tudnak együtt dolgozni,
- A csoport nem tud változni,
- Lassú a döntéshozatal és a probléma - megoldási folyamat, végül
- Nem tudják kihasználni a kínálkozó lehetőségek kínálta előnyöket

Magatartási formák a projektekben



7. A team-munka sajátosságai szervezeti szinten

Répáczkai Rita tapasztalatai alapján a team egy olyan speciális heterogén szerveződés egy szervezetben belül, amelyet különböző szakterületet képviselő, magas szakmai hozzáértéssel rendelkező munkavállalók képviselnek. A feladatok kezelése interdiszciplináris jellegű, így számottevően nő a hozzáadott érték. A teamet úgy érdemes felépíteni, hogy a projekten dolgozók eltérő módon közelítsék meg ugyanazt a problémát, legyenek közöttük specialisták (egy szűk szakterület ismerői) és legyenek széles szervezeti látókörrel rendelkező generalisták is.

A projektszervezet mindemellett gyorsan tud alkalmazkodni a vállalatot körülvevő gazdasági környezethez, azonnali reakciókra, és akár megelőző, preventív lépésekre is képessé válik. A projektszervezet legnagyobb előnye a gyors reagálási képesség. A piaci szükségletektől függően a szervezet egyszerre akár több projektsapatot is működtethet és szüntethet meg egyszerre.

Nem hagyhatjuk figyelmen kívül a projektteam-munkával együtt járó nehézségeket sem. A projektszervezetre az egyenrangú munkatársi kapcsolatok a jellemzőek. Senki nem kényszerítheti a másokra véleményét, meg kell győzni a társakat. Demokratikus, többségi

elven működő döntési technikák irányt szabnak a tevékenységnek, azonban az egyenrangúság lassíthatja a döntési folyamatokat.

Csoportban elkerülhetetlen, hogy a tagok önmagukat a többiekhez hasonlítsák. Az a jó azonban, ha ez az összehasonlítás és a versengés pozitív légkörben telik. A csoportlégkör alapvető meghatározója a csoportfolyamatoknak. Ha a csoportlégkör demokratikus, mindenki el meri mondani véleményét. Olyan csoportkultúrának kell kialakulni, amelyben a csoporttagok tisztelik egymást és elfogadják egymás véleményét. Ezzel elkerülhető a csoportnyomás hatására kialakuló csoportgondolkodás, amelyre jellemző, hogy a csoporttagok véleménye szélsőségessé válik, és a külső formáló hatásokat nem engedik hatni, melynek következtében igen rossz döntések szülehetnek. A feladat megoldásáért a tagok közösen vállalják a felelősséget, de ún. társas lazsálás előfordulhat, ha valaki próbál "elbújni", nem dolgozni, felelősséget nem vállalni a teamen belül, az az egész team-munkahatékonyágát nagymértékben csökkentheti. A projektszervezet létrehozása egyben azt is jelenti, hogy a szervezet emberi erőforrásait ideiglenesen meg kell osztani az alaptevékenységek ellátására, illetve a projektfeladatok megoldására. Ez az egyidejűleg jelentkező kettős teher megbonthatja a szervezet működését, s egyszerre okozhat hatékonyságcsökkenést, illetve nem elégséges hatékonyságú vállalati működést mindkét területen

8. A projekt-team csoportstruktúrája - Szerepek a csoporton belül

Belbin tanulmányai alapján a következő szerepek és jellegzetességeik jelennek meg egy projekt team-ben klasszikusan:

ELNÖK

- Jelentős személyes tekintélye van, de nem uralkodik másokon
- Nyugodt, fegyelmezett
- Elkötelezettje a kitűzött céloknak
- Átlátja a dolgokat és tiszteli az embereket
- Általában intelligens, de nem feltétlenül kreatív
- Tisztában van a team és az egyes emberek erős és gyenge pontjaival
- Ha nem elég erős, a Formáló kikezdheti vezető szerepét
- Ha nem elég okos, nem biztos, hogy megérti az Ötletember és az Erőforrásszerző gondolatait

Gondoskodik róla, hogy mindenki tudja, a feladatát, és megkapja a szükséges információkat. Tájékoztatja a teamet az ügyek állásáról. Elősegíti a gondolkodást anélkül, hogy saját elgondolásait erőltetné. Kérdez, figyel, összegez.

ÖTLETEMBER

- Alkotó, eredeti gondolkodó, magas IQ-val és előrelátó képességgel
- Néha belebonyolódik saját ötleteibe, és elveszti a kapcsolatot a valósággal
- Nagy vonalakban gondolkodik
- Részletkérdésekben könnyen hibázhat
- Rosszul tűri a kritikát, ami kreatív ötleteit éri
- Gyakran magányos

Alapkérdések foglalkoztatják. Az új ötletek kiapadhatatlan forrása. A régi dolgokat új megvilágításba helyezi, régi problémákra új megoldásokat talál.

ERŐFORRÁSSZERZŐ

- Az egyéni munka untatja
- Jó érzéke van az üzlethez

- Könnyű elterelni a figyelmét a feladatról
- Nyomás alatt nyújtja a legtöbbet
- Ha nincs sok munka, könnyű életet él
- Szerteágazó érdeklődése miatt nem mindig csinálja meg, amit megígért
- „Soha sincs a szobájában, de ha mégis, akkor telefonál.”
- Könnyen lelkesedik, de kedvező fogadtatás híján hamar lelohad a lelkesedése
- Jókedélyű, szórakoztató, társaságkedvelő, közösségi ember

Új ötleteket, lehetőségeket, kezdeményezéseket, híreket hoz a külvilágból a teambe. Nem alkot új ötleteket, de felismeri mások új ötleteinek jelentőségét. Lényegretörően kérdez.

ÉRTÉKELŐ

- Komoly gondolkodású, megfontolt, intelligens ember
- Lassan, de helyesen dönt. Nem ragadja el a lelkesedés
- Nem érdeklő a körítés, csak a tények
- Hűvös, tárgyilagosan elemző kritikája lelohasztja a team lelkesedését
- Népszerűtlenné válhat
- A hibák korai felismerésével és hangoztatásával árthat a team kreativitásának

Elemzi, értékeli az ötleteket. Feltárja a hibákat, és eközben hatalmas mennyiségű információt dolgoz fel. a megbeszéléseken inkább gondolataiba mélyedve hallgat, de ha megszólal, elemző bírálata rendszerint helytálló.

FORMÁLÓ

- Energikus, nyughatatlan, türelmetlen, lobbanékony
- Élvezi a kihívást
- Hamar méregbe gurul, de gyorsan túl is van rajta
- Hajlamos azt hinni, hogy összeesküdtek ellene
- Csak a kézzel fogható eredmények érdeklők
- Nekiront azoknak a team-tagoknak, akikről úgy gondolja, hogy nem elég célratörően ténykednek.

Gyakorlati lépések irányába tereli a teamet. Ha egyszer eldőlt, mit kell csinálni, azonnal munkához lát, és ő lesz a team motorja. Az Elnöktől eltérően a vitában rendre előhozakodik saját gondolataival. Ha nincs Elnök a teamben, ő látja el ezt a szerepet.

SZERVEZŐ

- Fegyelmezett, precíz, őszinte, becsületes
- Erős jellem
- Inkább a vállalatért dolgozik, mint magáért
- Olyat is elvégez, amit senki más nem vállalna
- Teamen belüli pozícióját féltékenyen őrzi
- Gyakran kritizál más munkatársú embereket
- Világos célokra és a feladatok egyértelmű meghatározására van szüksége
- Bosszantja, ha a célok menet közben megváltoznak

A döntés meghozatala után konkrét munkatervet és munkamegosztást dolgoz ki. Logikus, módszeres, gyakorlatias tervező és szervező, aki rendszerességet visz a team munkájába. Társait is átgondolt, szisztematikus tevékenységre ösztökéli.

TEAMMUNKÁS

- Élénken érdeklődik más emberek iránt
- Jó a kommunikációs készsége
- Könnyen együtt tud működni másokkal
- Kedves, barátságos
- Kezeli tudja a nehéz embereket
- Képes megelőzni vagy elsimítani a konfliktusokat
- Harmóniát teremt a teamben

Kedvező hatást gyakorol a csapatszellemre azáltal, hogy a team céljait önérdeke elé helyezi. Odafigyel társaira, figyelmesen meghallgatja őket. Elősegíti, hogy minden elmondhassa, amit fontosnak tart. Jelenléte szinte észrevehetetlen, de hiánya nagyon is szembetűnő.

HAJRÁZÓ

- Inkább befelé, mint kifelé forduló alkat
- Fegyelmezett, szorgalmas, lelkiismeretes, aggódó
- Jobban hisz a szüntelen erőfeszítésekben, mint a látványos akciókban
- Hajlamos elveszni a részletekben, amivel bosszantja a nagy vonalakban gondolkodókat
- Irgalmatlan következetessége miatt népszerűtlenné válhat

Nélküle a team sohasem tudna eleget tenni a határidőknek. Naprakészen tartja az ütemterveket, noszogatja a többieket. Ellenőrzi a részleteket, folyton kérdez, hogy minden rendben van-e. Ügyel a minőségre, semmi sem kerülheti el a figyelmét.

9. Klasszikus (formális) projekt szerepek

Minden projektben megjelenő szerep:

- Projekt menedzser (a projekt operatív irányító vezetője)
- Projekt asszisztens/titkár (adminisztráció és kommunikáció)
- Projekt gazdasági vezető (pénzügyek és elszámolásuk)

További lehetséges szerepek:

- Megbízó (dönt az indításról)
- Felhasználó, célcsoport (a projekt végtermékét fogja használni)
- Projekt felügyelő (esetleges - a megbízó képviselője)
- Projekt Irányító Bizottság (PIB) (esetleges - a projekt irányító és döntéshozó testülete, 1 elnök és 3-4 tag, elnöke a projekt felügyelő)
- Projekt munkacsoport vezető (alprojektek vezetője, szakmaiság)
- Projekt csapat (véglegesített projekt tagok)
- Minőségbiztosítási felelős (visszacsatolások, módosítások menedzselése)
- Disszeminációs felelős (kommunikációs tevékenységek koordinálása)
- Szakértői team (külső szakma-specifikus tanácsadó team)
- Alvállalkozó (szerződéses „külső erőforrás”)

4. A FELELŐS PROJEKTVEZETŐVEL SZEMBEN TÁMASZTOTT KRITÉRIUMOK

Saját tapasztalataink, az eddigi KPCM képzési csoportok véleményei és a szakirodalmak alapján a főbb személyes, szakmai és vezetői kritériumok a következők lehetnek.

1. Személyes kritériumok/kompetenciák:

- Döntés képessége a mindennapi életben
- Együttműködési képesség
- Emberismeret
- Empátia, pszichológiai érzék
- Határozottság
- Jóindulatú
- Kapcsolatteremtő képesség
- Kiegyensúlyozottság, nyugodtság
- Kommunikációs képesség (kapcsolatteremtés, információcsere, közérthetőség)
- Konfliktuskezelő képesség
- Kreativitás
- Magas szintű precizitás
- Megbízhatóság
- Meggyőzőkészség
- Megnyerő stílus és megjelenés, pozitív kisugárzás
- Nyitott, mások és a világ iránt érdeklődő
- Önuralom, önfegyelem
- Pozitív gondolkodás
- Problémamegoldó képesség
- Rugalmasság
- Stressz-tűrés
- Tolerancia

2. Szakmai kritériumok/kompetenciák:

- Átfogó kompetenciák (elemzőkészség, döntéskészség, átlátás stb.)
- Cél-és feladatorientált gondolkodás (reális célok mások számára, saját maga számára)
- Elkötelezettség, elhivatottság
- Fejlődőképesség
- Felkészültség
- Idegen nyelv ismerete
- Innováció
- Jogszabályok ismerete
- Logikus gondolkodás
- Magas szakmai kvalitás a projekttevékenységek legalább egy ágazatában
- Naprakész ismeretek
- Oktatás, tanácsadás képessége
- Összefüggésekben látás képessége
- Pénzügyi folyamatok ismerete
- Precizitás, pontosság (a megfelelő mértékig)
- Projektszemlélet
- Rendszerszemlélet
- Szakmailag elismert legyen

3. *Vezetői kritériumok/kompetenciák:*

- Cél/feladatorientáció
- Csoportképviselő
- Döntés képessége (alternatívák közül tudjon és merjen választani)
- Együttműködési képesség, csapatban gondolkodás
- Határozott fellépés
- Időgazdálkodás képessége (a saját idejével, delegálás/feladatok megosztása, mások idejének beosztása)
- Igazságosság
- Jó tárgyalási készség, diplomáciai érzék
- Kockázatvállalási képesség (reális szinten)
- Konfliktuskezelés (egyéni és csoportos)
- Kompromisszumkészség
- Következetesség
- Közérthető és meggyőző kommunikáció
- Kudarctűrés
- Megfontoltság
- Meghallgatás képessége
- Motiváló
- Pályázati, projektmenedzselési ismeret
- Prezentációs, előadói készség
- Szervezőkészség
- Teljesítményértékelési képesség (személyes visszacsatolás/feed back, pozitív, negatív irányú értékelés, motiváció ennek függvényében alakul)
- Tervezés, szervezés, személyes vezetés, ellenőrzés
- Több éves projekt tapasztalat
- Türelmes
- Vitakészség
- Változások érzékelése, kezelése (időben érzékelni kell a változás igényét, konfliktusok kezelése)
- Vezetői működés képessége (beosztottak motiválása)

5. A TEAMEN BELÜLI INFORMÁCIÓÁRAMLÁS BIZTOSÍTÁSÁNAK TECHNIKÁI

1. A projektkommunikáció

A projekt sikere érdekében a megfelelő kommunikáció folyamatos fenntartása elengedhetetlen. A projekt széles funkcionális és műszaki területet fed le, ezért kiemelten fontos az alább felsorolt alapelvek minden projekttag általi elfogadása és betartása. Az alapelvek minden projekttagra egységesen érvényesek.

Főbb kommunikációs csatornák és eszközök

Szóbeli kommunikáció
Személyes megkeresés
Prezentáció
Team értekezlet

Írott kommunikáció
Írásos beszámoló
Újságcikk
Tájékoztató a projekt faliújságon

2. A projektkommunikáció alapelvei

A projekt sikere nagymértékben függ a kommunikáció sikerességétől. Ezért nagyon fontos, hogy megfelelő kommunikáció alakuljon ki és maradjon fenn.

A kommunikáció célja elsősorban az, hogy mindenki mindig tudja, mi a feladata és mi annak a célja (mit miért kell kinek elvégeznie).

A hivatalos kommunikáció eszközei többek között:

- a személyes megbeszélések,
- a telefonon történő megbeszélések, illetve
- az írásbeli levelezés (ami lehetőleg elektronikus úton történik).

Minden más kommunikáció, illetve annak részletei és eredménye a projekt szempontjából nem tekinthető és nem tekintendő relevánsnak.

- A személyes megbeszélések

A megbeszéléseken a legfontosabb alapelv a meghívottak

- részvétele
- pontos megjelenése
- felkészültsége.

A személyes megbeszélések lehetőleg legyenek

- rendszeresek,
- egy felelős személy által szervezettek, aki felelős a megbeszélés helyének, konkrét céljainak és napirendjének az érintettekhez való eljuttatásáért (az érintettekkel történt egyeztetés után), a megbeszélések előtt legalább 2 nappal.

A megbeszélés felelőse a megbeszélést elsősorban elektronikus úton kezdeményezi; ugyanúgy a megbeszélés helyszínének lefoglalását is.

A megbeszélés résztvevői kötelesek a megbeszélés szervezőjét informálni a megbeszélés napirendjét vagy más lényeges részét érintő változtatásokról és az esetleges hiányzásról a megbeszélés kezdete előtt legkésőbb egy munkanappal.

A megbeszélés idejét, célját, napirendjét és helyszínét, esetleg munkaanyagát a megbeszélés szervezője az érintettekhez elsősorban a projekt levelező rendszere segítségével, annak munkacsoport-szervező alkalmazásával (elektronikus úton) juttatja el.

A nem rendszeres, eseti (ad hoc) személyes megbeszélésnek is kell lenni egy felelős szervezőjének, aki a megbeszélés sikeres megszervezéséért és levezetéséért felel.

A megbeszélés szervezője köteles kijelölni a megbeszélés levezetőjét és a jegyzőkönyv vezetőjét.

A jegyzőkönyvet a jegyzőkönyv vezetője kizárólag az erre a célra kialakított formanyomtatvány alkalmazásával készíti el, külön összegezve a megvitatott és eldöntött problémaköröket, valamint a meghozott döntéseket, a meghatározott feladatokat, a hozzájuk rendelt határidőt és a felelős nevét. A jegyzőkönyv vezetője a megbeszélés befejezése után, attól számítva legkésőbb egy munkanapon belül köteles az elkészített jegyzőkönyvet a résztvevőkhöz és az esetlegesen érintettekhez (elsősorban elektronikus úton) észrevételezésre eljuttatni, az észrevételezés határidejének meghatározásával (általában egy munkanap).

A résztvevők észrevételeiket írásban (elsősorban elektronikus úton), a jegyzőkönyvre hivatkozva tehetik meg. A megjelölt határidőig be nem érkezett (vagy más alkalmas módon nem jelzett) észrevételek semmisnek tekintendők.

A jegyzőkönyv vezetője az észrevételeket megfelelően feldolgozza és a jegyzőkönyvet az észrevételek határidejét követő egy munkanapon belül véglegesíti.

A jegyzőkönyv vezetője a jegyzőkönyv véglegesítéséről, illetőleg a feldolgozhatatlan ellentétéről az érintetteket az észrevételek határidejét követő egy munkanapon belül értesíti.

Amennyiben a megbeszélésről egy vagy több nélkülözhetetlen munkatárs igazoltan vagy igazolatlanul hiányozna, az automatikusan a megbeszélés elhalasztását jelenti. A megbeszéléseken a mobil telefon kikapcsolása kötelező.

A megbeszélések résztvevői csak indokolt esetben jelölhetnek ki maguk helyett a megbeszélés napirendjében szereplő témákban kompetens, őket helyettesítő személyt. Ez alól

kivétel a munkacsoport-vezetők esete, akik a csoportot közösen vezetik, és az ő egyeztetett belátásuk szerint vesznek részt az őket érintő megbeszéléseken.

- A telefonon történő megbeszélések

A telefonon történő megbeszélések elsősorban egyeztetésre szolgálnak, másodsorban rövid és kis jelentőségű esetek megbeszélésére.

Ezért a telefonon történő megbeszélések rögzítése általában nem megkövetelt. Amennyiben az mégis elengedhetetlen, telefonon történt megbeszélés részleteinek és eredményének rögzítésére

- elsősorban az írásbeli megerősítés szolgál (írásbeli levelezés),
- másodsorban az azt követő személyes megbeszélés.

Ugyanez érvényes a kettőnél több résztvevős (ún. konferencia) telefon-megbeszélésre is.

- Az írásbeli levelezés

Az írásbeli levelezés történhet

- elektronikus úton (elektronikus posta, e-mail)
- papíron (levelek)
- telefaxon (telefax üzenetek)
- egyéb módon.

Elektronikus posta (e-mail)

Minden projekt team tag önálló, személyéhez hozzárendelt levelezési címet fog használni. Annak érdekében, hogy a várhatóan nagyszámú elektronikus levelezés (továbbiakban üzenet) feldolgozása, azonosítása a lehető legkönnyebb legyen, szükséges a következő szerkezet és elvek betartása:

Az üzenet szerkezete a következő

- Fejléc: Tartalmazza a címzetteket (Címzett, Másolatot kap, Bcc:.)
- Tárgy: Az üzenet tárgyának előírt struktúrája van.
- Szöveg : Az üzenet tartalma/szövege a lehető legstrukturáltabban írandó le.
- Esetleges hosszú üzenet esetén célszerű annak összefoglalása az üzenet elején.
- Melléklet (opcionális)

Levelezési listák

A levelezés hatékonyságának növelésére levelezési listák szolgálnak, amelyek a levelezés archiválását és gyors visszakeresését is támogatják. A létrehozandó levelezési listák:

Levelek

A levél alaki és tartalmi összetevői azonosak a hivatali és irodai gyakorlatban alkalmazottakkal.

Fő jellemzője, hogy elsősorban papíron létezik, a megfelelő iktatással. Eredetije általában a címzethez kerül, míg a másolat az iktatás után a küldőnél található, ahonnan nem vihető el. Szükség esetén róla munkamásolat készíthető.

Telefax üzenetek

Lényegében azonos szabályok vonatkoznak rá, mint a papír alapú levelezésre.

Külön hangsúly fektetendő a következőkre:

- Fax fedőlap készítése (hacsak nem egyértelmű, munkajellegű anyag küldéséről van szó)
- Küldő (neve, telefonszáma), címzett (neve, beosztása, telefonszáma, faxszáma),
- Küldés dátuma
- Tárgy meghatározása, lehetőleg az Elektronikus posta, e-mail pontban leírtak szellemében
- Küldött oldalak száma

- Fax szövege: szem előtt tartandó, hogy az apró betűk a fogadó oldalon (átviteli okok és legtöbb helyen a hőérzékeny papírra történő nyomtatás miatt) általában nehezen olvashatók.

3. Projekt teamen belüli kommunikáció

Répáczki Rita szerint a projekten belüli kommunikáción a projektagok egymás közötti kommunikációját értjük. Jelen dokumentum csak a hivatalos kommunikációról rendelkezik. Az informális kommunikáció kialakításáért a projekt- és a munkacsoport-vezetők a felelősek. A projekt-team tagjai elsődlegesen a projekt sikeres befejezésére motiváltak. Annak érdekében, hogy a team összességében eredményesen zárja a projektet, a tagok érdekeltek abban, hogy folyamatosan kövessék a helyzet diktálta változásokat, és birtokában legyenek az aktuális információknak. A projekt-teamekben éppen ezért intenzívebb kommunikációra, folyamatos információcserére van szükség. A fokozott kommunikáció eredményeként a projekt-teamek tagjai között kialakul egy közös mentális kép a folyamatról, a projekt céljáról, egymásról, egymás tudásáról, képességeiről, amely a team működésében megfigyelhető koordinációt, összerendezettséget eredményezi. A közös mentális modell a team-tagok tudásának összeérése révén alakul ki, így az egyes tudásokból fokozatosan kialakul egy "team-tudás". Ez egy olyan közös értelmezési keret, aminek köszönhetően a team-tagok fokozatosan egy nyelvet kezdenek beszélni, és szinte már szavak nélkül is képesek megérteni egymást. Ezt hívjuk implicit kommunikációnak. A kapcsolattartás célja a mindennapi munkavégzéshez szükséges információcsere. Az információk biztosítása a folyamatos munkavégzés feltétele.

Ha a csoporton belüli kommunikáció résztvevői alá- és fölérendeltségi viszonyban vannak egymással, akkor a hatalmi viszonyok teljesen egyértelműek. A kommunikáció szabadabb, kevésbé gátolt, ha a tagok mellérendeltségi viszonyban vannak egymással.

4. Projekt teamen kívüli kommunikáció

A különböző csoportok tagjai egyrészt képviselik a saját csoportjukat, másrészt igyekeznek megszerezni a saját csoportjuk működéséhez szükséges információkat. Az adott kommunikációs helyzet résztvevői képviselhetnek együttműködő vagy éppen egymással versengő csoportokat.

Az információáramlás biztosításának technikái

- szóbeli tájékoztatás
 - személyes - szakmai megbeszélések, értekezletek, gyűlések, tematikus team ülések, dolgozói fórumok stb.
 - telefonos
- írásbeli tájékoztatás –kötelező feljegyzések és beszámolók, időközi jelentések, belső közlemény, vállalati újság, tájékoztató anyagok, stb.
- elektronikus tájékoztatás - e-mail, intranet stb.

A hatékony team működést segíti a team ülések dokumentációja (emlékeztető készítése), melynek segítségével az esetleg távollévő kollégák is képet kapnak az aktuális eseményekről, a szervezetet vagy intézményt érintő információkról, fejleményekről. Visszakereshetők vitás helyzetekben a team egészét érintő megállapodások is.

Nagyon fontos, hogy a team tagjai ismerjék egymást, legyen képük egymás képességeiről, egymás tudásáról, legyenek megfelelő alkalmak az explicit, nyílt kommunikációkra azért, hogy amikor nagy terhelés (időnyomás, stressz, kétértelmű információk) alatt kell összeszedetten együttműködniük fél szavakból, az implicit kommunikáció útján is értsék egymást. A team tagjai közötti kommunikáció fejlesztése hatékonyabb információcsere eredményez, amely következtében egyre jobban kialakul közöttük egy közös gondolkodás, egy közös kép a projektről.

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

- ✓ Milyen tényezők befolyásolják a döntések minőségét?
- ✓ Ön szerint mik lennének a lehető legideálisabb döntés ismérvei?
- ✓ Hogyan jellemezné a projektbeli döntési mechanizmus három fő szereplőjét (finanszírozó, bonyolító, végrehajtó)?
- ✓ Hogyan jellemezné a döntéshozók kritériumait?
- ✓ Hogyan vázolható fel a döntési folyamat?
- ✓ Miből állnak a vezetői döntések részfolyamatai?
- ✓ Hogyan osztályozná, csoportosítaná a döntéseket?
- ✓ Milyen vezetői stílusokat ismer, és ezek hogyan érvényesülhetnek egy projektben?
- ✓ Mik a zárt és nyitott teamek hasonlóságai és különbözőségei?
- ✓ Mik a projektteam feladatai?
- ✓ Milyen főbb projekt szerepeket ismerünk?
- ✓ Milyen személyes, szakmai és vezetői tulajdonságokkal kell rendelkeznie az ideális projektvezetőnek?
- ✓ Mik a projektkommunikáció alapvető eszközei és jellemzőik?
- ✓ Mik a szerepei a projekt belső és külső kommunikációjának?

IRODALOMJEGYZÉK – AJÁNLOTT IRODALOM

(Az anyagban közvetlenül megjelölt forrásokon kívül.)

- Baán László: Kultúra és gazdaság Magyarországon. Budapest, Média+Print, 1997.
- Belbin, Meredith: A team, avagy az együttműködő csapat. Budapest, Edge Kiadó, 2003.
- Bóhm Gergely – Havasi Katalin: Pályázatírás az Európai Unióban. Budapest, ÚMK-ZsKF, 2005.
- Európai Bizottság: Az Európai Unió költségvetése dióhéjban. In: http://ec.europa.eu/budget/library/publications/financial_pub/budget_glance_hu.pdf
- Görög Mihály: Általános projektmenedzsment. Budapest, Aula Kiadó, 2001.
- Görög Mihály: Projektvezetés. Budapest, Aula Kiadó, 2008.
- Haraszi István: Projektfejlesztés, pályázatírás és projektmenedzselés. Budapest, Corvinus, 2005.
- Havasi Katalin: Pályázatírás az Európa Unióban: feladatgyűjtemény. Budapest, ÚMK-ZsKF, 2005.
- Jarjabka Ákos – Madár Péter – Szűcs Tamás: Közgazdaságtan: távoktatási tananyag. Budapest, EDE-Hungary, 2000.
- Juhász Erika: A regionális együttműködés módszerei: dokumentációs központ, konferenciák és kiadványok. In: Juhász Erika (szerk.): Régió és oktatás. Debrecen, Doktoranduszok Kiss Árpád Közhasznú Egyesülete, 2006. 57-61. p.
- Juhász Erika: Felnőttoktató pályázatírói szerepkörben. In: Henczi Lajos (szerk.): Felnőttoktató. Bp., Nemzeti Tankönyvkiadó, 2009.
- Kotler, Philip: Marketingmenedzsment. Budapest, Aula Kiadó, 2008.
- Kultúrpon t Iroda: Információk az unióról és a kultúráról. Az Európai Unió kulturális keretprogramja - 2007-2013. In: <http://www.kulturpont.hu>
- Magyar Köztársaság Külügyminisztériuma: EU vonal. Pályázatokkal kapcsolatos tudnivalók. In: <http://www.euvonal.hu/index.php?op=palyazatok&id=9>
- Nemzeti Fejlesztési Ügynökség honlapja In: www.nfu.hu
- Raffai Mária (szerk.): Döntéselőkészítés. Győr, Novadat Kiadó, 2000.
- Sándor Imre: A marketingkommunikáció kézikönyve. Budapest, Aula Kiadó, 2006.
- Sz. Tóth János (szerk.): Európa kézikönyv az élethosszig tartó tanulásról. Budapest, MNT, 2000.
- Sz. Tóth János (szerk.): Felnőttképzés az Európa Unióban. Kézikönyv az élethosszig tartó tanulásról. Budapest, MNT, 2000.
- Verzuh, Eric: Projektmenedzsment. Budapest, HVG Kiadó, 2006.

EURÓPAI UNIÓS ISMERETEK

Összeállította
Dr. Erdei Gábor

Tartalomjegyzék

1. Az Európai Unió rövid története	29
2. Az intézményrendszer jellege.....	33
2.1. Az EU intézményei és egyéb szervei.....	33
2.2. Az Európai Unió jellege.....	34
2.3. Kormányköziség és nemzetekfelettség.....	34
3. Az Európai Unió intézményei.....	36
3.1. Az Európai Unió Tanácsa.....	36
3.2. Európai Tanács.....	41
3.3. Európai Parlament.....	42
3.4. Európai Unió Bizottsága.....	44
3.5. Európai Közösségek Bírósága.....	48
3.6. Európai Számvevőszék.....	53
3.7. Európai Központi Bank.....	55
3.8. Európai Gazdasági és Szociális Bizottság.....	60
3.9. Régiók Bizottsága.....	62
3.10. Európai Beruházási Bank.....	63
3.11. Európai Ombudsman.....	65
4. Európai Unió kulturális ajánlásai – tagállami, hazai megvalósítása.....	67
Ellenőrző kérdések.....	75
Irodalomjegyzék – ajánlott irodalom.....	77
Felhasznált internetes források.....	78

1. AZ EURÓPAI UNIÓ RÖVID TÖRTÉNETE

Az együttműködés kezdetei

Az Európai Unió történelmi gyökerei a második világháborúig nyúlnak vissza. Az európaiak eltökélt szándéka volt, hogy hasonló öldöklés és pusztítás a jövőben ne fordulhasson elő. Európa azonban nem sokkal a háborút követően kettészakadt, és megkezdődik a közel negyven évig tartó hidegháború. A nyugat-európai nemzetek **1949-ben létrehozzák az [Európa Tanácsot](#)**, ami az első lépést jelenti az együttműködés irányában, hat ország azonban ennél többet szeretett volna.

1950. május 9. – Robert Schuman francia külügyminiszter az együttműködés elmélyítésére irányuló tervet terjeszt elő (Schuman-terv). Ennek nyomán ünnepeljük minden május 9-én az Európa-napot.

Az együttműködési elképzelések eredményeként létrejön az **Európai Szén- és Acélközösséget** (ESZAK, angolul European Coal and Steel Community, ECSC) más néven **Montánunió 1951-ben**, Franciaország, az NSZK, Olaszország, Belgium, Luxemburg és Hollandia részvételével, az acél- és szénkészletek kezelésére a tagállamok területén, hogy megelőzzenek egy újabb háborút (párizsi szerződés). A szén- és acélipar központi ellenőrzése ugyanis lehetetlenné teszi az egyes államok önálló háborús felkészülését. A terv Jean Monnet francia közgazdász ötletén alapult, amelyet felkarolt a német származású francia külügyminiszter, Robert Schuman. Az Egyesült Államok is támogatta a kezdeményezést, amely biztosítja a demokratikus berendezkedést, és megakadályozza Szovjetunió további európai térnyerését.

Az ESZAK lett az Európai Gazdasági Közösség (később Európai Közösség), és az Európai Unió alapja. Politikai szerepén túl fontos gazdasági előnyökkel is járt, mivel az 1940-es – 50-es években a megnövekedett igények miatt mindkét fontos ipari alapanyagból hiány keletkezett és az együttműködés keretein belül lehetőség nyílt a készletek koordinált felhasználására.

A Párizsi Szerződés 1952. július 23-án lépett életbe, de csak 50 évre szólt. Az ESZAK 2002. július 23-án megszűnt, kötelezettségei és jogai az Európai Közösségre szálltak.

Az ESZAK legfontosabb szervei:

- Főhatóság: 9 tagja van (Franciaország, Németország, Olaszország 2-2, a többi állam 1-1 taggal képviselteti magát, a mai Európai Bizottság elődje)
- Miniszterek Tanácsa: a 6 ország nehézipari miniszterei a tagjai (ez ma az Európai Unió fő döntéshozó szerve)
- Közgyűlés: 78 fő, Strasbourgban üléseztek (ebből alakult ki a mai Európai Parlament)

Az ötvenes évek a Kelet és a Nyugat közötti hidegháború jegyében telnek. 1956-ban szovjet tankok fojtják el a kommunista rezsim elleni magyarországi tiltakozást. 1957-ben a Szovjetunió Szputnyik-1 néven felbocsátja a világ első műholdját, és ezzel lépéselőnyre tesz szert a világűr meghódításáért folyó versenyben.

1957. március 25.

A hat ország a szén- és acélközösséget létrehozó szerződés sikerén felbuzdulva együttműködését egyéb gazdasági ágazatokra is kiterjeszti. Aláírják a Római Szerződést, és ezzel létrehozzák az Európai Gazdasági Közösséget (EGK), más néven a Közös Piacot. Az elgondolás lényege, hogy a személyek, az áruk és a szolgáltatások szabadon mozoghassanak a határokon keresztül.

Az 1960-as években a gazdasági növekedés töretlen (éves GDP növekedés átlagban az EGK-ban az évized során 5%) , amit az is elősegít, hogy az EU-országok közötti kereskedelemben megszűnnek a vámok.

Az EU már 1970-ben tervezte a közös valuta bevezetését. Az EU-tagok a monetáris stabilitás megőrzése érdekében úgy döntenek, hogy egymás valutái viszonylatában az árfolyam-ingadozást szűk korlátok közé szorítják. Ez az 1972-ben megállapított árfolyam-mechanizmus jelenti az első lépést az euro bevezetése felé, ami harminc évvel később valósul meg.

1973. január 1.

A hatok Dánia, Írország és az Egyesült Királyság hivatalos belépésével kilencekké bővülnek. A területileg és népességében is megnövekedett EGK-t az USA egyre inkább konkurenciának tekinti. Az EGK és a szocialista tömb is bár lassan, de enyhíti a hideg háborút.

1974. december 10.

Az EU vezetői a szolidaritás kifejezésére létrehozzák az Európai Regionális Fejlesztési Alapot. Az alap célja az utak és távközlési hálózatok javítására, beruházások ösztönzésére és munkahelyteremtésre fordítandó források átcsoportosítása a gazdagabb térségekből a szegényebb térségekbe. Később az ilyenfajta tevékenységből származik az EU teljes kiadásainak egyharmada.

Portugáliában a Salazar-rezsim 1974-es megbuktatása, Spanyolországban pedig Franco tábornok 1975-ös halála véget vet a két utolsó jobboldali diktatúrának Európában. Mindkét ország hitet tesz a demokratikus kormányzás mellett, ami fontos mérföldkő a későbbi EU-tagságra való jogosultság szempontjából.

1979. június 7–10.

Az EU-állampolgárok első alkalommal választják közvetlenül az európai parlamenti képviselőket, ezt megelőzően ugyanis a képviselőket a nemzeti parlamentek delegálták. A Parlamentben a képviselők nem nemzeti küldöttségekbe tömörülnek, hanem páneurópai politikai csoportok (szocialista, konzervatív, liberális, zöldek stb.) szerint foglalnak helyet. A Parlament befolyása folyamatosan növekszik.

1981. január 1.

Görögország csatlakozásával az EU-tagok száma tízre nő. Görögország azóta jogosult a tagságra, mióta 1974-ben megbuktatták a katonai rezsimet, és helyreállították a demokráciát.

1986. január 1.

Spanyolország és Portugália belépésével az EU tagjainak száma tizenkettőre emelkedik.

1986. február 17.

Annak ellenére, hogy 1968-ban megszűntek a vámkezelési illetékek, még mindig nem akadálytalan az EU belső határain átnyúló kereskedelem. A legfőbb korlátokat a nemzeti

szabályozásokban rejlő különbségek jelentik. Az 1986-os Egységes Európai Okmány ^[en] bevezetésével hatéves, széles körű program indul az akadályok felszámolására. Az Okmány egyben nagyobb beleszólást biztosít az Európai Parlamentnek, valamint bővíti az EU hatáskörét a [környezetvédelem](#) területén.

Lengyelországban és Magyarországon indulnak el azok a folyamatok, amelyek a kommunizmus összeomlásához vezetnek Közép- és Kelet-Európában. A korszakos esemény jelképe a berlini fal ledöntése volt 1989-ben. A keletnémet kormány a keletnémet állampolgárok tömeges nyugatra vándorlása láttán kitarja a kapukat. Németország több mint negyven év elteltével újra egyesül, és 1990 októberében a keleti rész is csatlakozik az EU-hoz.

1992. február 7.

Maastrichtban aláírják az [Európai Unióról szóló szerződést](#). A Szerződés kiemelkedő mérföldkövet jelent az EU történetében, hiszen amellett, hogy egyértelmű szabályokat tartalmaz a leendő egységes [valutára vonatkozóan](#), lefekteti a közös [kül- és biztonságpolitika](#) alapelveit, és szabályozza a [bel- és igazságügy](#) területén a szorosabb együttműködés kereteit. A Szerződés értelmében az „Európai Közösség” elnevezés helyébe hivatalosan „Európai Unió” lép.

A **maastrichti szerződést** (hivatalosan **Szerződés az Európai Unióról**) [1992. február 7-én](#) írták alá [Maastrichtban](#) az [Európai Közösség](#) (EK) tagjai és [1993. november 1-jén](#) lépett hatályba, a Delors Bizottság idején. Az [Európai Unió](#) megalakulásához vezetett, a pénzügyi és politikai unióról szóló különböző tárgyalások eredménye volt. A szerződés tartalmazta az [euró](#) bevezetésének körülményeit, és itt jelenik meg az Unió három pilléres szerkezete.

1993. január 1.

Létrejön az [egységes piac](#), és megvalósul a négy alapszabadság, az áruk, a szolgáltatások, a személyek és a tőke szabad áramlása. 1986 óta több mint 200, az adópolitikára, az üzleti szabályozásokra, a szakképesítésekre és az átjárható határok előtti egyéb akadályokra kiterjedő jogszabályról született megállapodás. Néhány szolgáltatás tekintetében késlekedést mutat a szabad mozgás megvalósulása.

1995. január 1.

Ausztria, Finnország és Svédország is csatlakozik az EU-hoz (gazdag országok csatlakoznak). A 15 tagország területe immáron Nyugat-Európa csaknem egész területét magában foglalja. 1990 októberében Németország újraegyesülésével a volt Kelet-Németország az EU részévé vált.

1995. március 26.

Hét országban hatályba lép a [Schengeni Megállapodás](#): Belgiumban, Franciaországban, Hollandiában, Luxemburgban, Németországban, Portugáliában és Spanyolországban. Ezen országok között bármilyen állampolgárságú utazó útlevél-ellenőrzés nélkül lépheti át a határt. Azóta már más országok is csatlakoztak a schengeni útlevélmentes övezethez.

1997. június 17.

Az Amszterdami Szerződés aláírása. Az [Amszterdami Szerződés](#) a Maastrichti Szerződés ^[en] eredményeire építve terveket fogalmaz meg az EU-intézmények reformjára, arra, hogy Európa miként tudna az eddiginél erőteljesebben hangot adni véleményének a világban, valamint arra, hogy a korábbiakhoz képest több forrást fordítsanak [foglalkoztatásra és állampolgári jogokra](#).

1997. december 13.

Az EU vezetői megállapodnak arról, hogy csatlakozási tárgyalásokat indítanak tíz közép- és kelet-európai országgal: Bulgáriával, Csehországgal, Észtországgal, Lengyelországgal, Lettországgal, Litvániával, Magyarországgal, Romániával, Szlovákiával és Szlovéniával. A csoporthoz hozzáveszik a két földközi-tengeri szigetet, Ciprust és Máltát is. A Szerződés 2000-ben Nizzában elfogadott módosításai, nevezetesen az EU-n belüli szavazási szabályok átalakítása zöld utat enged a [bővítésnek](#).

1999. január 1.

Tizenegy országban (majd 2001-ben Görögországban is) bevezetik az [eurót](#), egyelőre csak számlapénzként, kereskedelmi és pénzügyi ügyletek lebonyolításánál. Az euro-készpénz csak később kerül forgalomba. Az euro-zónába tartozó országok: Ausztria, Belgium, Finnország, Franciaország, Görögország, Hollandia, Írország, Luxemburg, Németország, Olaszország, Portugália és Spanyolország. Dánia, Svédország és az Egyesült Királyság egyelőre úgy dönt, hogy nem vesz részt a valutaunióban.

2002. január 1.

Forgalomba kerülnek az euro-bankjegyek és -érmék. Igazi szervezési bravúrt jelent az új készpénz gyártása és terjesztése tizenkét országban. Több mint 80 milliárd euro-érmét vernek. A bankjegyek minden országban azonosak, míg az érméken az értéket jelölő oldal egységes, a hátoldalon pedig valamilyen nemzeti jelkép látható. Minden érme szabad forgalomban van: így mi sem természetesebb, mint hogy finn vagy más országban vert euro-érmével váltunk jegyet a madridi metróra.

2004. május 1.

Nyolc közép- és kelet-európai ország – Csehország, Észtország, Lengyelország, Lettország, Litvánia, Magyarország, Szlovákia és Szlovénia – csatlakozik az EU-hoz, s ezzel véget ér Európának a nagyhatalmak jaltai, hatvan évvel korábbi megállapodása nyomán előállt megosztottsága. Ciprus és Málta is EU-taggá válik, Bulgária és Románia belépése pedig 2007-ben várható. További tagjelöltek még Horvátország és Törökország.

2007. január 1.

Két további kelet-európai ország – Bulgária és Románia – csatlakozik az Unióhoz. Ezzel a tagállamok száma 27-re nő. Tagjelölt ország Horvátország, Macedónia Volt Jugoszláv Köztársaság és Törökország.

2007. december 13.

Az EU 27 tagállama aláírja az eddigi szerződéseket módosító [Lisszaboni Szerződést](#). A Szerződés célja, hogy demokratikusabbá, hatékonyabbá és átláthatóbbá tegye az EU-t, ezáltal biztosítva, hogy az Unió képes legyen megbirkózni az olyan globális kihívásokkal, mint az éghajlatváltozás, a biztonság és a fenntartható fejlődés.

Forrás: http://europa.eu/about-eu/eu-history/index_hu.htm

2. AZ INTÉZMÉNYRENDSZER JELLEGE

2.1. AZ EU INTÉZMÉNYEI ÉS EGYÉB SZERVEI

Az Európai Unió alapja nem egy, az Egyesült Államokéhoz hasonló szövetség, nem is az ENSZ-hez hasonló kormányok közötti együttműködés. Az Európai Unió gyakorlatilag egyedülálló a maga nemében. Az Európai Uniót alkotó országok (a „tagállamok”) független szuverén nemzetek maradnak, de szuverenitásuk egyesítésével növelik erejüket és olyan befolyásra tesznek szert a világban, amellyel önállóan talán soha nem rendelkeznének.

A szuverenitás egyesítése a gyakorlatban azt jelenti, hogy a tagállamok bizonyos döntési hatásköröket átruháznak az általuk létrehozott intézményekre annak érdekében, hogy a közös érdekeket érintő kérdésekben demokratikus módon, európai szinten születhessenek meg a döntések.

Az Európai Unió döntéshozatali folyamatában általában, és különösen az együttdöntési eljárásban három fő intézmény vesz részt:

- az Európai Unió polgárai által közvetlenül megválasztott és őket képviselő [Európai Parlament \(EP\)](#);
- az egyes tagállamok képviseletében az [Európai Unió Tanácsa](#);
- az Unió egészének érdekeit képviselő [Európai Bizottság](#).

Ez az „intézményi háromszög” alkotja meg az EU-szerte alkalmazandó politikákat és jogszabályokat. Elvileg az Európai Bizottság tesz javaslatot új jogszabályokra, de azokat a Parlament és a Tanács fogadja el. Ezeket ezután a Bizottság és a tagállamok hajtják végre, és a Bizottság szerez nekik érvényt.

Két másik intézmény is nagyon fontos szerepet játszik: a [Bíróság](#) az uniós jogszabályok betartását felügyeli, a [Számvevőszék](#) pedig az Unió tevékenységeinek finanszírozását ellenőrzi.

Az EU intézmények hatásköreit és feladatait, az EU valamennyi tevékenységének alapját képező szerződésekben állapították meg. Ugyancsak a szerződések tartalmazzák az uniós intézmények által követendő eljárásokat. A szerződéseket az EU valamennyi tagállamának állam- és/vagy kormányfője elfogadja, parlamentjük pedig ratifikálja.

Ezen intézmények mellett az Unióban még számos egyéb, szakmai feladatokat ellátó szervezet működik:

- az [Európai Gazdasági és Szociális Bizottság](#) a civil társadalmat, a munkáltatókat és az alkalmazottakat képviseli;
- a [Régiók Bizottsága](#) a regionális és helyi hatóságokat képviseli;
- az [Európai Beruházási Bank](#) az EU beruházási projektjeit finanszírozza, és az [Európai Beruházási Alapon](#) keresztül segítséget nyújt a kisvállalkozásoknak;
- az [Európai Központi Bank](#) az európai monetáris politikáért felelős;
- az [Európai Ombudsman](#) megvizsgálja az EU intézmények és szervek hivatali visszaállásaival kapcsolatos panaszokat;
- az [Európai Adatvédelmi Biztos](#) felügyeli az emberek személyes adatainak tiszteletben tartását;
- az [Európai Közösségek Hivatalos Kiadványainak Hivatala](#) információkat tesz közzé az EU-ról.
- az [Európai Személyzeti Felvételi Hivatal](#) toborozza az Unió intézményeinek és egyéb testületek munkatársait.

- Az [Európai Közigazgatási Iskola](#) feladata, hogy különböző szakterületeken biztosítsa az EU-intézmények munkatársainak továbbképzését.

Emellett [szakosodott ügynökségeket](#) hoztak létre, hogy bizonyos technikai, tudományos vagy irányítási feladatokkal foglalkozzanak.

2.2. AZ EURÓPAI UNIÓ JELLEGE

Az Európai Unió tagállamai több szuverenitást (önrendelkezést) ruháztak erre a regionális szervezetre, mint bármely más tagállamok bármely más nem szuverén regionális szervezetre. Bizonyos területeken, ahol a tagállamok valamilyen szintű szuverenitást ruháztak az Unióra, az EU föderációra vagy konföderációra kezd emlékeztetni. A szerződéseket azonban továbbra is a tagállamok határozzák meg, az Uniónak ezáltal nincs hatalma, hogy a tagállamoktól azok hozzájárulása nélkül további hatásköröket vonjon saját rendelkezése alá. Az egyes tagállamok ezenkívül megőrzik a nemzeti érdekek legfőbb területein a saját politikájukat, mint például a külpolitikát és a honvédelmet.

Különleges felépítése miatt az Európai Unió sui generis (minden mástól eltérő jellegű) entitásnak is tekinthető.

Az Európai Unió aktuális és későbbi jellege jelentős politikai viták tárgya egyes tagállamaiban.

Némiképp bonyolítja az Európai Unió jellegét, hogy tagállamainak legtöbb állampolgára automatikusan uniós polgár is. Ez azt jelenti, hogy a brit (Man sziget, Guernsey és Jersey lakosaitól eltekintve), francia, holland és dán (a feröeriek kivételével) állampolgárok egyaránt uniós polgárok, még ha olyan államok területein is születtek, amelyek kívül esnek az Európai Unió különféle szerződésekben megállapított határain.

2.3. KORMÁNYKÖZISÉG ÉS NEMZETEKFELETTISÉG

Létezik egyfajta alapvető feszültség az Európai Unióban a kormányköziség és a nemzetekfelettség kérdése között. A kormányköziség a nemzetközi szervezetek olyan döntéshozási módszere, ahol a hatalmat a tagállamok birtokolják és a döntéseket egyhangúlag hozzák. A kormányok által kijelölt független személyeknek, ill. a választott képviselőknek pusztán tanácsadó vagy végrehajtó szerepe van. Jelenleg a legtöbb nemzetközi szervezet a kormányköziség alapján működik.

A nemzetközi szervezetek egy másikfajta döntéshozási módszerét nemzetekfelettségnek nevezik. A nemzetekfelettség esetén a hatalmat független kijelölt hivatalnokok, a törvényhozó testület által megválasztott képviselők vagy a tagállamok népessége gyakorolja. A tagállamok kormányainak is van hatalma, de ezt más szereplőkkel kell megosztaniuk. A döntéseket ezenkívül többségi szavazással hozzák, ennél fogva előfordulhat, hogy egy tagállamot akarata ellenére kényszerít a többi tagállam egy döntés megvalósítására.

Az Európai Unió egyes politikai erői a kormányköziséget részesítik előnyben, míg mások a nemzetekfelettséget. A nemzetekfelettség támogatói arra hivatkoznak, hogy ez gyorsabb ütemű integrációt tesz lehetővé, mint máskülönben lehetséges volna. Ahol a döntéseket egyhangúságra törekvő kormányok hozzák, évekbe telhet, míg megszületik egy döntés, ha egyáltalán megszületik. A kormányköziség szószólói másfelől azzal érvelnek, hogy a

nemzetekfelettség fenyegetést jelent a nemzeti szuverenitásra és a demokráciára, arra hivatkozva, hogy csak a nemzeti kormányoknak lehet meg a szükséges demokratikus legitimitásuk. A kormányköziséget az [euroszkeptikusabb](#) államok kedvelik, mint például az [Egyesült Királyság](#), [Dánia](#) és [Svédország](#); míg az integráció hívei, például a [Benelux](#) országok, [Franciaország](#), [Németország](#) és [Olaszország](#) többnyire a nemzetekfölöttiség felé hajlik.

Az Európai Unió megpróbál a két megközelítés között valamilyen egyensúlyra törekedni. Ez az egyensúly azonban összetett, s ebből ered döntéshozó eljárásának gyakran labirintusszerű bonyolultsága.

A 2002. márciusában kezdődött Konvent Európa Jövőjéről újból megvizsgálta többek közt ezt az egyensúlyt, és változtatásokat javasolt. Ezeket a változtatásokat egy kormányközi konferencián vitatták meg 2004 májusában, és az alkotmányszerződésben jutottak megegyezésre, ami mindegyik tagállam részéről ratifikálást igényel.

A nemzetekfelettség szorosan kapcsolódik a kormányköziség vs. neofunkcionalizmus vitához. Ez a vita azzal foglalkozik, miért került sor egyáltalán az integráció folyamatára. A kormányköziség hívei azzal érvelnek, hogy az EU-integráció folyamata az államok közötti kemény alkudozás eredménye. A neofunkcionalizmus másfelől úgy vélekedik, hogy maguk a nemzetekfeletti intézmények indították be az integrációt.

Amint az Európai Unió nevének változása is jelzi (Európai Gazdasági Közösségről Európai Közösségre, majd Európai Unióra), ez az idők folyamán alakult egy elsősorban gazdasági unióból egy egyre inkább politikai szervezetté. Ezt a tendenciát hangsúlyozza azon irányelvek egyre bővülő köre is, amelyek az EU hatáskörébe tartoznak: a politikai súly egyre inkább áttolódott a tagállamokról az Európai Unióra.

A növekvő centralizáció képét két terület ellensúlyozza.

Egyrészt, egyes tagállamok belpolitikájában mindig is erős helyi kormányzat érvényesült. Ennek révén a regionális politikára és az európai régiókra egyre nagyobb hangsúly került. A Maastrichti szerződés részeként született meg a Régiók Bizottsága.

Másrészt, az EU-politika területei közé az együttműködés számos különböző formája tartozik.

- Autonóm döntéshozás: A tagállamok felhatalmazták az Európai Bizottságot, hogy bizonyos téren döntéseket hozzon, így az EU-s versenytörvény, az államoknak nyújtott segélyek szabályozása és a liberalizáció terén.
- Jogharmonizáció: A tagállamok törvényeit az EU törvényhozási folyamata révén harmonizálják, amely az Európai Bizottságot, az Európai Parlamentet és az Európai Unió Tanácsát foglalja magában. Ennek eredményeként az európai uniós joggyakorlat egyre inkább helyet kap a tagállamok törvénykezésében.
- Együttműködés: A tagállamok ülése az Európai Unió Tanácsa együttműködési és belpolitikát koordináló megállapodása szerint.

Az EU és a nemzeti (vagy alsóbb) szintű hatáskörök közötti feszültség tartós probléma az Európai Unió fejlődésében.

Minden leendő tagállamnak törvénybe kell iktatnia az EU-jogszabályokat, hogy összhangba kerüljenek a közös európai jogrendszerrel, az ún. *acquis communautaire*-rel (szó szerint: „közösségi vívmányok”).

Az [Európai Bizottság](#) az EU [végrehajtó szerve](#), amely a jogalkotás kezdeményezéséért és az unió napi működtetéséért felelős. Tevékenysége során kizárólag az egységes Európai Unió képviselőjében jár el, szemben az [Európai Tanáccsal](#), amely a [tagállamok](#) nemzeti érdekeket képviselő vezetőiből áll. A [Bizottságot](#) az [európai integráció](#) motorjának is tekintik. Jelenleg 27 (minden [tagállamból](#) egy) [biztosból](#) áll, akik különböző szakterületeket felügyelnek. A [bizottság](#) elnökét és az összes többi biztost a Tanács nevezi ki. Az elnök, illetve a Bizottság egészének kinevezését a [Parlamentnek](#) is jóvá kell hagynia.

Az [Európai Parlament](#) a törvényhozó hatalom egyik fele. 750 képviselőjét közvetlenül választják öt éves időtartamra. Jóllehet országonként választják őket, a [Parlamentben](#) nemzetközi képviselőcsoportokban foglalnak helyet. Az egyes tagállamok meghatározott számú mandátummal rendelkeznek. Egyes szakterületeken a [Parlament](#) és a [Miniszterek Tanácsa](#) közösen, [együtt döntési eljárással](#) alkot jogszabályokat. Ezt az eljárást a [Lisszaboni szerződés](#) számos újabb területre kiterjesztette, ezzel erősítve a [Parlament](#) szerepét a döntéshozatalban. A [Parlament](#) ezen kívül elutasíthatja a [Bizottság](#) névsorát és az unió költségvetését. Az [Európai Parlament](#) elnöke vezeti a [Parlament](#) üléseit, és képviseli kifelé az intézményt. Az elnököt és az alelnökeket két és fél évre választják a képviselők.

Az [Európai Unió Tanácsa](#) (vagy [Miniszterek Tanácsa](#)) a törvényhozás másik felét jelenti. Minden [tagállamból](#) egy miniszter a tagja, de az aktuális szakterülettől függően ez különböző összetételt jelent. Ennek ellenére egyetlen testületnek számít. Jogalkotási feladatai mellett végrehajtó szerepet is ellát a [közös kül- és biztonságpolitika](#) vonatkozásában.

Az Európai Unió bírói ágát az [Európai Közösségek Bírósága](#) és a Törvényszék alkotja. Ezek együtt értelmezik és alkalmazzák a szerződéseket és az unió joganyagokat

(*Forrás: http://hu.wikipedia.org/wiki/Eur%C3%B3pai_Uni%C3%B3; http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/index_hu.htm*)

3. AZ EURÓPAI UNIÓ INTÉZMÉNYEI

3.1. AZ EURÓPAI UNIÓ TANÁCSA

A Tanács (általában az Európai Unió Tanácsát röviden Tanácsnak nevezik, de nem keverendő össze az Európa Tanáccsal, erről később lesz szó) az Unió legfőbb döntéshozó testülete. Az Európai Parlamenthez hasonlóan a Tanácsot is az 1950-es években, az Alapszerződések értelmében hozták létre. A Tanács a tagállamokat képviseli, és ülésein az Unió minden egyes nemzeti kormányából egy-egy miniszter vesz részt.

Az, hogy melyik miniszterről van szó, az a napirenden szereplő témától függ. Ha például a Tanács környezetvédelmi kérdéseket vitat meg, akkor a tagállamok környezetvédelmi miniszterei vesznek részt az ülésen, és azt Környezetvédelmi Tanácsnak nevezik.

Az Unió külkapcsolataival az Általános Ügyek és Külkapcsolatok Tanácsa foglalkozik, mivel azonban e testület szélesebb felelősségi körrel rendelkezik az általános politikai kérdésekben is, ülésein a kormányok által választott miniszter vagy államtitkár vesz részt.

A Tanács összesen kilenc féle összetételben működhet:

- Általános Ügyek és Külkapcsolatok Tanácsa
- Gazdasági és Pénzügyi Tanács (ECOFIN)
- Bel- és igazságügyek (JHA)
- Foglalkoztatási, Szociálpolitikai, Egészségügyi és Fogyasztóvédelmi Tanács
- Versenyképességi Tanács
- Közlekedési, Távközlési és Energiaügyi Tanács
- Mezőgazdasági és Halászati Tanács
- Környezetvédelmi Tanács
- Oktatási, Ifjúsági és Kulturális Tanács

A Tanácsban minden miniszternek jogában áll állást foglalni saját kormánya részéről. Vagyis a miniszter aláírása olyan, mintha egész kormánya aláírta volna a kérdéses dokumentumot. Sőt, a Tanács minden egyes minisztere elszámolással köteles saját nemzeti parlamentjének és a parlament által képviselt állampolgároknak. Ez garantálja a Tanács döntéseinek demokratikus legitimitását.

Az EU országainak állam- és/vagy kormányfői, valamint az Európai Bizottság elnöke évente legfeljebb négyszer együtt üléseznek: ezt hívjuk [Európai Tanácsnak](#) (és nem keverendő az Európai Unió Tanácsával). E „csúcstalálkozók” határozzák meg az EU általános politikáját, és olyan problémákat oldanak meg, melyeket alacsonyabb szinten (vagyis a hagyományos tanácsi ülések miniszterei által) nem lehetne megoldani. Az Európai Tanács eszmecserei fontosságuk miatt gyakran késő éjszakáig tartanak és a média kiemelt figyelmét vonják magukra.

Mi a Tanács szerepe?

A Tanács hat kulcsfontosságú felelősségi köre:

1. Európai jogszabályok elfogadás– számos politikai területen az Európai Parlamenttel együtt.
2. A tagállamok gazdaságpolitikájának összehangolása
3. Nemzetközi megállapodások megkötése az Unió és más államok, illetve nemzetközi szervezetek között.
4. Az EP-vel közösen az Unió költségvetésének elfogadása.
5. Az Unió Közös Kül- és Biztonságpolitikájának kidolgozása (CFSP: bővebben lásd a [Közös Kül- és Biztonságpolitika](#) c. fejezetben), az Európai Tanács által felállított irányvonalak alapján.
6. A nemzeti bíróságok és rendőri erők közötti együttműködés koordinálása bűnügyekben. (lásd: [Szabadság, biztonság és a jog érvényesülése](#) c. fejezet).

E feladatok többsége „közösségi” vonatkozású – vagyis azokra a tevékenységi területekre vonatkozik, ahol a tagállamok egyesítették szuverenitásukat és döntéshozó hatáskörüket az uniós intézményekre ruházták át Ez az Európai Unió „első pillére”. A két utolsó feladatkör azonban inkább olyan területeket érint, amelyek esetében a tagállamok nem ruházták át

hatáskörüket, csupán együttműködnek. Ezt „kormányközi együttműködésnek” nevezzük, és az Európai Unió második és harmadik pillérére vonatkozik.

A Tanács munkáját alább részletesebben ismertetjük.

1. Jogalkotás

Az EU jogszabályok jelentős részét a Tanács és a Parlament közösen fogadja el (lásd alább: [Hogyan hoz döntéseket az EU?](#))

Általános szabály, hogy a Tanács csak a Bizottság által előterjesztett javaslat alapján cselekszik, és általában a Bizottság felelős annak biztosításáért, hogy elfogadásuk után az uniós jogszabályokat megfelelően alkalmazzák.

2. A tagállamok politikáinak összehangolása

A tagállamok döntése értelmében a nemzeti gazdaságpolitikáik összehangolásán alapuló mindenek felett álló gazdaságpolitika megvalósítása a cél, melynek végrehajtása a gazdasági és pénzügyminiszterek feladata. Ők közösen alkotják a Gazdasági és Pénzügyi Bizottságot (ECOFIN).

Céljuk továbbá új álláshelyek teremtése és oktatási, egészségügyi, valamint szociális védelmi rendszereik fejlesztése. Bár minden EU tagállam saját felelőssége, hogy milyen politikát valósít meg e területeken, a tagállamok közös célokat fogadhatnak el és tanulhatnak egymás tapasztalataiból, hogy mi is működik a legjobban. E folyamatot „a koordináció nyílt módszerének” hívják, és a Tanácson belül történik.

3. Nemzetközi megállapodások kötése

A Tanács évről évre megállapodásokat „köt” (azaz hivatalosan „aláír”) az Unió és az Unión kívüli államok, valamint nemzetközi szervezetek között. Ezek a megállapodások olyan általános területeket is érinthetnek, mint a kereskedelem, kooperáció és fejlesztés, illetve olyan szűkebb területeket, mint a textilipar, halászat, tudomány és technológia, szállítás stb.

A Tanács ezen túlmenően az uniós tagállamok között is köthet egyezményeket az adózás, a társasági jog vagy a konzuli védelem terén. Az egyezmények tárgya a szabadság, a biztonság és a jog érvényesítése kérdéseiben folytatott együttműködés is lehet (lásd alább).

4. Az Unió költségvetésének jóváhagyása

Az Unió éves költségvetéséről a Tanács és az Európai Parlament közösen határoz.

5. Közös Kül- és Biztonságpolitika

Az EU tagállamai együtt igyekeznek egy közös kül- és biztonságpolitikát kialakítani. De a külpolitika, a biztonság és a védelem olyan kérdéskörök, amelyeket a nemzeti kormányok független ellenőrzésük alatt tartanak. Mivel ezeken a területeken a tagállamok nem egyesítették szuverenitásukat, a Parlament és az Európai Bizottság szerepe csupán korlátozott. Azonban a tagállamok sokat nyerhetnek, ha együttműködnek ezen a területen, így a Tanács az a legfőbb fórum, ahol a "kormányközi együttműködés" megvalósul.

Ahhoz, hogy a nemzetközi válságokat a Tanács hatékonyabban megválaszolhassa, az Európai Unió egy gyorsreagálású hadtestet állított fel. Ez azonban nem egy „európai hadsereg”: az állomány tagjai nemzeti hadseregük kötelékében maradnak, nemzeti parancsnokság alatt, és szerepük a humanitárius, mentési, békefenntartó és egyéb válságkezelési feladatokra korlátozódik. 2003-ban például az EU Artemis néven katonai műveletet irányított a Kongói Demokratikus Köztársaságban, és 2004-ben Althea kódnévvel békefenntartó műveletet kezdett Bosznia-Hercegovinában.

A Tanácsot az ilyen műveletekben az alábbiak segítik:

- a Politikai és Biztonsági Bizottság (PSC)
- az Európai Unió Katonai Bizottsága (EUMC) és
- az Európai Unió Katonai Állománya (EUMS), mely a tagállamok által a Tanács Titkárságának rendelkezési állományába delegált katonai szakértőkből áll.

6. Szabadság, biztonság és a jog érvényesülése

Az EU polgárok szabadon élhetnek és vállalhatnak munkát az EU bármelyik tagállamában, így tehát az Európai Unió területén bárhol azonos hozzáférést kell biztosítani számukra a polgári igazságszolgáltatáshoz is. A nemzeti bíróságoknak ezért együtt kell működniük annak biztosítására, hogy például az EU egyik tagállamában házasságfelbontás vagy szülői felügyeleti jog ügyében hozott bírósági határozatot az EU valamennyi tagállamában elismerik.

Az Unión belüli szabad áramlás nagy hasznára válik a törvénytisztelő polgároknak, de nemzetközi bűnözők és terroristák vissza is élnek vele. A határokon átnyúló bűnözés problémájának megoldásához határokon átnyúló együttműködésre van szükség az EU valamennyi tagállamának nemzeti bíróságai, rendőri erői, vámtisztvei és bevándorlással foglalkozó hivatalnokai közt.

Gondoskodniuk kell például az alábbiakról:

- az EU külső határain megfelelő rendőri állomány biztosítása;
- a vámisztviselők és a rendőri szervek egymás közötti információcseréje a feltételezett kábítószercsempészek és az embercsempészek mozgásairól;
- a menedékjogot keresők az Unióban mindenhol ugyanolyan bánásmódban részesüljenek, így előzvéen meg az ún. „menedékjog-vásárlás” jelenségét.

Az ilyen jellegű kérdésekkel a Bel- és Igazságügyi Tanács foglalkozik – vagyis a bel- és igazságügyminiszterek. Céljuk egy, „a szabadságon, a biztonságon és a jog érvényesülésén” alapuló egységes térség megteremtése az Unió határain belül.

Hogyan szerveződik a Tanács munkája?

COREPER

Brüsszelben minden tagállam állandó képviselést tart fenn, amelyek uniós szinten képviselik és védik nemzeti érdekeiket. A képviselések élén az adott ország EU nagykövete áll.

Ezek a nagykövetek (más néven állandó képviselők) hetente üléseznek az Állandó Képviselők Bizottságában (COREPER), melynek feladata, hogy a mezőgazdasági ügyek többségének kivételével – melyekkel a Mezőgazdasági Bizottság foglalkozik – előkészítse a Tanács munkáját. A COREPER-t a nemzeti adminisztráció hivatalnokaiból álló munkacsoportok segítik.

A Tanács elnöksége

A Tanács elnökségét félévente más és más ország tölti be, azaz minden uniós tagállam saját turnusában felelős a Tanács napirendjéért, 6 hónapig elnököl annak ülésein, támogatja a jogalkotási és politikai döntéseket, és tárgyal a tagállamok közötti kompromisszumokról.

Ha például a környezetvédelmi bizottság ülése 2006. második felében lesz, akkor azon a finn környezetvédelmi miniszter elnököl, mivel akkor Finnország lesz a soros elnök.

A Főtitkárság

Az elnökséget a Főtitkárság segíti, amely előkészíti és valamennyi szinten biztosítja a Tanács zökkenőmentes munkáját.

2004-ben Javier Solanát újraválasztották a Tanács Főtitkárának. Ő egy személyben a Közös Kül- és Biztonságpolitika (CFSP) Főképviselője, és ebbéli minőségében segíti koordinálni az EU fellépését világszerte. Az új [Lisszaboni Szerződés](#) alapján a főképviselő helyét az EU külügyminisztere veszi át.

A Főtitkárt a Helyettes Főtitkár segíti, akinek feladata a Főtitkárság igazgatása.

A szavazatok megoszlása országonként

Döntéseit a Tanács szavazás útján hozza. Minél több lakosa van egy tagországnak, annál több szavazattal rendelkezik a Tanácsban. A szavazatok súlyozása azonban a kevésbé népes országoknak kedvez:

Németország, Franciaország, Olaszország és az Egyesült Királyság	29
Spanyolország és Lengyelország	27
Románia	14
Hollandia	13
Belgium, a Cseh Köztársaság, Görögország, Magyarország és Portugália	12
Ausztria, Bulgária és Svédország	10
Dánia, Írország, Litvánia, Szlovákia és Finnország	7
Ciprus, Észtország, Lettország, Luxemburg és Szlovénia	4
Málta	3
ÖSSZESEN	345

Minősített többségi szavazás

Néhány különösen kényes terület, például a közös kül- és biztonságpolitika, az adózás, a menekültügy és a bevándorlás esetében a döntéshozatal során a Tanács egyhangú jóváhagyása szükséges. Más szóval e kérdések tekintetében mindegyik tagállam vétójoggal rendelkezik.

A legtöbb esetben azonban a Tanács minősített többségi szavazással hozza meg döntéseit.

Minősített többségről akkor beszélhetünk,

- a tagállamok (bizonyos esetekben 2/3-os) többsége;
és
- legalább 255 szavazat – az összes szavazat 73,9 %-a – a döntés mellett van.

Ezenfelül a tagállamok bármelyike kérheti, hogy ellenőrizték: a leadott igen szavazatok révén valóban támogatja-e a javaslatot az Unió teljes népességének legalább 62%-a. Ha nem ez a helyzet, a javaslatot a Tanács nem fogadja el.

(Forrás: http://europa.eu/institutions/inst/council/index_hu.htm)

3.2. EURÓPAI TANÁCS

Herman van Rompuy 2009. december 1. óta az Európai Tanács elnöke. 2010 januárjától kezdődően ő készíti elő és vezeti az Európai Tanács üléseit.

Európai Tanács - Az EU hivatalos intézménye

Az Európai Tanács határozza meg az Európai Unió általános politikai irányait és prioritásait. Ez a szerv a Lisszaboni Szerződés 2009. december 1-jei hatálybalépésével az Unió intézményévé vált. Elnöke Herman Van Rompuy.

Az alábbiakban az Európai Unióról szóló szerződés 15. cikke (a Lisszaboni Szerződés első része) alapján megválaszolunk néhány kérdést az Európai Tanáccsal és annak feladataival kapcsolatban.

Mi az Európai Tanács feladata?

Az Európai Tanács adja az Uniónak a fejlődéséhez szükséges ösztönzést, és meghatározza annak általános politikai irányait és prioritásait. Az Európai Tanács nem lát el jogalkotási feladatokat.

Kik az Európai Tanács tagjai?

Az Európai Tanács a tagállamok állam-, illetve kormányfőiből, valamint saját elnökéből és a Bizottság elnökéből áll. Munkájában részt vesz az [Unió külügyi és biztonságpolitikai főképviselője](#).

Amikor a napirend úgy kívánja, tagjai úgy határozhatnak, hogy munkájukat tagonként egy miniszter, illetve a Bizottság elnökének esetében egy biztos segítse.

Milyen gyakran ülésezik?

Az Európai Tanács, elnökének összehívására, félévente kétszer ülésezik. Ha a helyzet úgy kívánja, az elnök az Európai Tanácsot rendkívüli ülésre hívja össze.

Hogyan hozza meg döntéseit?

Az Európai Tanács általában konszenzussal dönt. Bizonyos esetekben egyhangúlag vagy minősített többséggel hoz határozatot, a Szerződésben foglaltaktól függően.

Hogyan választja meg elnökét? Mennyi időre szól az elnök megbízatása?

Az Európai Tanács minősített többséggel választja meg elnökét. Megbízatása két és fél évre szól, és egy alkalommal meghosszabbítható.

Az Európai Tanács üléseire általában Brüsszelben, a Justus Lipsius épületben kerül sor. Munkáját a Tanács Főtitkársága segíti.

Az Európai Tanács rövid története

Az Európai Tanácsot 1974-ben hozták létre az állam-, illetve kormányfők közötti megbeszélések nem hivatalos fórumaként. Rövid időn belül olyan testületté vált, amely valamennyi uniós tevékenységi területen célkitűzéseket határoz meg az Unió számára és iránymutatást ad e célok eléréséhez. Hivatalos státusszal az 1992. évi Maastrichti Szerződés óta rendelkezik, amelynek értelmében feladata, hogy lendületet adjon az Unió fejlődésének és általános politikai iránymutatást nyújtson. A Lisszaboni Szerződés 2009. december 1-jei hatálybalépése óta az Unió hét intézményének egyike.

(Forrás: <http://www.european-council.europa.eu/the-institution.aspx?lang=hu>)

3.3. EURÓPAI PARLAMENT

Az Európai Parlamentet (EP) az Európai Unió polgárai választják, hogy képviselje érdekeiket. Eredete az 1950-es évekre és az alapító szerződésekre nyúlik vissza, és 1979 óta képviselőit az általuk képviselt polgárok közvetlenül választják.

Választásokat ötévente tartanak, és az EU minden polgára jogosult választani és jelöltetni magát, bárhol lakják is az EU-ban. Legutóbb 2009-ben voltak választások. A választói névjegyzékbe felvett minden európai polgár rendelkezik szavazati joggal. A Parlament ezáltal az uniós polgárok (azaz több mint 490 millió ember) demokratikus akaratát juttatja kifejezésre, és az ő érdekeiket képviseli a többi EU-intézménnyel folytatott párbeszéd során.

Az [Európai Parlament képviselői](#) nem nemzeti szekciókat alkotnak, hanem hét európai szinten szerveződött képviselőcsoportba tömörülnek. Az európai integrációban létező összes politikai nézet – az erőteljesen pro-föderalista beállítottságtól a nyílt euroszkepticismusig – képviseltetve van az Európai Parlament képviselői között.

Jerzy Buzeket választotta elnökül az Európai Parlament 2009. július 14-én. A képviselő az elnöki tisztséget két és fél évig (2012 januárjáig) tölti be.

Képviselői helyek száma képviselőcsoportok szerint

Képviselőcsoport	Rövidítés	Képviselői helyek száma
Az Európai Néppárt (Kereszténydemokraták)	EPP	265
Az Európai Szocialisták és Demokraták Progresszív Szövetségének képviselőcsoportja	S&D	184
Liberálisok és Demokraták Szövetsége Európáért Képviselőcsoport	ALDE	84
A Zöldek/ az Európai Szabad Szövetség Képviselőcsoportja	Greens/EFA	55
Európai Konzervatívok és Reformisták	ECR	55
Az Egységes Európai Baloldal/az Északi Zöld Baloldal Képviselőcsoportja	GUE/ NGL	35
A Szabadság és Demokrácia Európája képviselőcsoport	EFD	32
Független képviselők	NA	26
TOTAL		736

Képviselői helyek száma országonként (2009–2014-es parlamenti időszak)

Ausztria	17	Lettország	9
Belgium	22	Litvánia	12
Bulgária	17	Luxemburg	6
Ciprus	6	Magyarország	22
Cseh Köztársaság	22	Málta	5
Dánia	13	Németország	99
Egyesült Királyság	72	Olaszország	72
Észtország	6	Portugália	22
Finnország	13	Románia	33
Franciaország	72	Szlovákia	12
Görögország	22	Szlovénia	7
Hollandia	25	Spanyolország	50
Írország	12	Svédország	18
Lengyelország	50	ÖSSZESEN	736

Hol van a Parlament központja?

Az Európai Parlamentnek három „munkahelye” van: Brüsszel (Belgium), Luxemburg és Strasbourg (Franciaország).

Luxemburg ad otthont az igazgatási irodáknak (más néven a „Főtitkárságnak”). A teljes parlamenti üléseket, vagyis a „plenáris üléseket” Strasbourgban és néha Brüsszelben tartják. A bizottsági üléseket ugyancsak Brüsszelben tartják.

Mi a Parlament szerepe?

A Parlamentnek három fontos szerepe van:

1. Európai jogszabályok elfogadás – számos politikai területen a Tanáccsal együtt. Mivel az EP közvetlenül választott testület, ezáltal garantált az európai jogalkotás demokratikus legitimitása.
2. A Parlament demokratikus felügyeletet gyakorol az uniós intézmények, különösen a Bizottság felett. Jóváhagyhatja vagy elutasíthatja a biztosok kinevezését, és bizalmatlanságát fejezheti ki a Bizottság egészével szemben.
3. Költségvetési hatalom A Parlament a Tanáccsal közösen felügyeli az uniós költségvetést, és e jogcímén befolyásolhatja az EU kiadásait is. Az eljárás végén a Parlament teljességében szavazza meg vagy utasítja el a költségvetést.

Most lássuk ezt a három feladatkört részletesebben is!

1. Európai jogszabályok elfogadása

A jogszabályok elfogadásának leginkább bevett eljárása az [“együttdöntés”](#). Ezen eljárás egyenlő erőviszonyt teremt az Európai Parlament és a Tanács között, és a jogszabályok széles körében alkalmazzák.

Bizonyos politikai területeken (mint például a mezőgazdaság, gazdaságpolitika, vízumok és bevándorlás) a Tanács az egyedüli jogalkotó, de konzultálnia kell a Parlamenttel. Emellett bizonyos fontos döntéseknél, mint például újabb országok EU-hoz történő csatlakozása, a Parlament beleegyezésére van szükség.

A Bizottság éves munkaprogramjának átvizsgálásával a Parlament ösztönözhet új jogszabályokat, figyelembe véve, hogy milyen jogszabályok lennének megfelelőek, és kérheti a Bizottságot a javaslatok előterjesztésére.

2. Demokratikus felügyelet

A Parlament demokratikus felügyeletet gyakorol az Európai intézmények felett. Ezt többféle módon teheti.

Egy új Bizottság hivatalba lépésekor tagjait az európai tagállamok kormányai jelölik, de a Parlament jóváhagyása nélkül nem nevezhetik ki őket. A Parlament mindegyikkkel – beleértve a Bizottság leendő elnökét – külön-külön elbeszélget, és szavazással dönt arról, hogy jóváhagyja-e a Bizottság egészét.

Hivatali ideje alatt a Bizottság politikai felelősséggel tartozik a Parlamentnek, mely „bizalmatlansági indítványt” kezdeményezhet, melyben arra kéri a Bizottságot, hogy az testületileg mondjon le.

Általánosabban fogalmazva: a Parlament azáltal gyakorolja ellenőrző hatáskörét, hogy rendszeresen átvizsgálja a Bizottság által hozzá továbbított jelentéseket (általános éves

jelentés, a költségvetés végrehajtásáról szóló jelentések, stb.). Sőt mi több, a parlamenti képviselők kérdéseket intéznek a Bizottsághoz, melyeket a biztosok kötelesek megválaszolni.

A Parlament a Tanács munkáját is felügyeli: a parlamenti képviselők rendszeresen kérdéseket intéznek a Tanácshoz, illetve a Tanács elnöke részt vesz az EP plenáris ülésein és a legfontosabb vitáiban.

A Parlament további demokratikus ellenőrzést gyakorol az állampolgároktól érkező petíciók vizsgálatával, illetve vizsgálóbizottságok felállításával.

Végül a Parlament valamennyi uniós csúcstalálkozóhoz (az Európai Tanács valamennyi ülése) hozzájárul gondolataival. A csúcsertekezletek megnyitásakor a Parlament elnökét felkérlik, hogy ismertesse a Parlament nézeteit és kételyeit az aktuális kérdésekről, valamint az Európai Tanács napirendjén szereplő pontokról.

3. A költségvetési hatalom

Az Unió éves költségvetéséről a Tanács és az Európai Parlament közösen dönt. A Parlament két, egymást követő olvasatban vitatja meg azt, és a költségvetés addig nem lép hatályba, amíg azt a Parlament elnöke aláírásával jóvá nem hagyja.

A Parlament Költségvetési Ellenőrző Bizottsága (COCOBU) felügyeli a költségvetési kiadásokat, és évről évre a Parlament dönt arról, hogy az előző pénzügyi évre vonatkozóan jóváhagyja-e a költségvetés Bizottság általi kezelését. Ezt a jóváhagyási eljárást nevezik „mentesítésnek”.

Hogyan szerveződik a munka a Parlamentben?

A Parlament tevékenysége két fő lépésben történik:

- Plenáris ülések előkészítése A plenáris ülést az Unió tevékenységének különböző területeivel foglalkozó parlamenti bizottságok képviselői készítik elő. A vitára bocsátott kérdéseket a képviselőcsoportok is megvitatják.
- Maga a plenáris ülés. A plenáris üléseket általában Strasbourgban tartják (havonta egy héten keresztül) és néha Brüsszelben (csak két napig). Ezeken az üléseken a Parlament megvizsgálja a jogszabályokra irányuló javaslatokat, és mielőtt a teljes szöveget szavazásra bocsátaná, szavaz azok módosításáról.

A napirenden szerepelhetnek továbbá a Tanács vagy a Bizottság „közleményei”, valamint kérdések arról, hogy mi történik az Európai Unióban és a nagyvilágban.

(Forrás: http://europa.eu/institutions/inst/parliament/index_hu.htm)

3.4. EURÓPAI UNIÓ BIZOTTSÁGA

A Bizottság a nemzeti kormányoktól függetlenül működik, feladata az Unió egészének képviselete és érdekeinek szem előtt tartása. Új európai jogszabályokra irányuló javaslattervezeteket készít, melyeket az Európai Parlament és a Tanács elé terjeszt.

A Bizottság egyben az EU végrehajtó karja is – vagyis felelős a Parlament és a Tanács döntéseinek végrehajtásáért. Ez az Európai Unió napi irányítását jelenti: politikáinak végrehajtása, programjainak irányítása, valamint a pénzalapokkal való gazdálkodás.

A Parlamenthez és a Tanácshoz hasonlóan az Európai Bizottságot is az 50-es években, az Alapszerződések alapján hozták létre.

Mi a Bizottság?

A „Bizottság” szó két értelemben használatos: először is férfiak és nők – tagállamonként egy – azon csoportját jelöli, amelyet az intézmény irányítására és döntéseinek meghozatalára jelöltek ki. Másodszer pedig a „Bizottság” kifejezés egyben magát az intézményt és annak személyzeti állományát jelöli (kb. 20.000. fő).

A Bizottság kijelölt tagjait nem hivatalosan „biztosoknak” hívjuk. Hazájukban már mindannyian töltöttek be politikai tisztséget, többen közülük miniszterek is voltak, de a Bizottság tagjaiként feladatuk a teljes egészében vett Unió érdekeinek képviselése, nem pedig nemzeti kormányaik utasításainak végrehajtása.

Új Bizottságot ötévente állítanak össze, az európai parlamenti választásoktól számított hat hónapon belül. Az eljárás menete a következő:

A tagállamok kormányai közösen megállapodnak arról, hogy kit jelöljenek az új Bizottság elnökének.

- A Bizottság elnökjelöltjét ezután a Parlament hagyja jóvá.
- A Bizottság elnökjelöltje a tagállamok kormányaival megvitatta választja ki a Bizottság többi tagját.
- A Tanács minősített többséggel fogadja el a jelöltek listáját és továbbküldi az Európai Parlamentnek jóváhagyásra.
- Ezt követően a Parlament meghallgatja az egyes jelölteket, majd szavaz az egész testületre vonatkozó véleményéről.
- A Parlament jóváhagyó szavazását követően az új Bizottságot hivatalosan a Tanács nevezi ki, amely minősített többséggel határoz e lépéséről.

A jelenlegi Bizottság mandátuma 2009. október 31-ig tart, elnöke a portugál származású José Manuel Barroso.

A Bizottság politikai felelősséggel tartozik a Parlamentnek, melynek bizalmatlansági indítvány elfogadásával jogában áll testületileg feloszlatni a Bizottságot. A Bizottság egyéni tagjai az elnök kérésére – feltéve, hogy azt a többi tag jóváhagyja – lemondani kötelesek.

A Bizottság a Parlament valamennyi ülésén részt vesz, ahol pontosítania és indokolnia kell politikai elképzeléseit, valamint rendszeresen megválaszolja a parlamenti képviselők írásban vagy szóban feltett kérdéseit.

A Bizottság mindennapi munkáját adminisztratív tisztviselők, szakértők, tolmácsok, fordítók és titkársági alkalmazottak látják el. E köztisztviselők száma mintegy 23 000, ami első hallásra soknak tűnhet, de igazából kevesebb, mint a legtöbb közepes nagyságú városi tanács alkalmazottainak száma Európában.

Hol van a Bizottság székhelye?

A Bizottság „székhelye” Brüsszelben (Belgium) van, de vannak irodái Luxemburgban, *képviselői* valamennyi EU tagországban, valamint *delegációi* a világ számos fővárosában.



Mi a Bizottság szerepe?

Az Európai Bizottság négy fő feladata:

1. törvények javaslata a Parlamentnek és a Tanácsnak;
2. az Unió politikájának és költségvetésének kezelése, irányítása és végrehajtása;
3. az Európai jog érvényesítése (az Európai Bírósággal közösen);
4. az EU képviselete a nemzetközi színen, például tárgyalások folytatása és megállapodások kötése az Unió és más országok között.

1. Új jogalkotási javaslatok előterjesztése

A Bizottság rendelkezik a „kezdeményezés jogával”, vagyis egyedül a Bizottság felelős az új európai jogszabályokra irányuló javaslatok kidolgozásáért, amelyeket majd a Parlament és a Tanács elé terjeszt. E javaslatok célja kötelezően az Unió és polgárai jogainak védelme, nem pedig az egyes országok vagy vállalatok érdekvédelme.

Mielőtt bármilyen javaslatot tenne, a Bizottságnak fel kell térképeznie az Európában kialakuló új helyzeteket és problémákat, és mérlegelnie kell, hogy az uniós jogalkotás-e a legjobb megoldás ezek kezelésére. Ezért a Bizottság folyamatosan érdekcsoportok széles körével és két tanácsadó szervvel – az Európai Gazdasági és Szociális Bizottsággal, valamint a Régiók Bizottságával áll kapcsolatban, valamint kikéri a nemzeti parlamentek és kormányok véleményét is.

A Bizottság csak akkor tesz javaslatot uniós szinten történő beavatkozásra, ha úgy látja, hogy a problémát nemzeti, regionális vagy helyi hatáskörben nem lehet kedvezőbben megoldani. Ezt az elvet, vagyis amikor a kérdéseket a lehető legalacsonyabb szinten próbáljuk meg kezelni, „szubszidiaritás elvének” nevezik.

Ha viszont a Bizottság úgy ítéli meg, hogy uniós jogszabályra van szükség, javaslatot dolgoz ki, amely hatékonyan megoldja az adott problémát és az érdekek legszélesebb körét elégítheti ki. Ahhoz, hogy a javaslat helyes technikai adatokat tartalmazzon, a Bizottság – a különféle bizottságokon és csoportokon keresztül – szakértőkkel konzultál.

2. Az EU politikájának és költségvetésének végrehajtása

Az Európai Unió végrehajtó testületként a Bizottság felelős az EU költségvetésének kezeléséért és végrehajtásáért. A tényleges kiadások nagy részét a nemzeti és helyi hatóságok hajtják végre, de ennek felügyeletéért a Bizottság felelős – a Számvevőszék figyelő szemei alatt. Mindkét intézmény célja a megfelelő pénzügyi gazdálkodás biztosítása. Az Európai Parlament csak abban az esetben engedélyezi a Bizottságnak a költségvetés végrehajtását, ha az beleillik a Számvevőszék éves jelentésébe.

A Bizottság irányítja továbbá a Parlament és a Tanács által elfogadott politikákat, mint például a közös agrárpolitikát. Másik ilyen politika például a versenypolitika, ahol a Bizottságnak jogában áll vállalatok összefonódásának engedélyezése vagy elutasítása. A Bizottságnak azt is biztosítani kell, hogy az EU országok nem támogatják saját iparaikat a versenyt torzító módon.

A Bizottság által irányított uniós programok köre az „Interreg” és „URBAN” programoktól (a régiók közötti határokon átnyúló együttműködés és a válságban lévő városi térségek

megújulásának elősegítése) egészen az „Erasmus” programig (diákcseraprogramok Európa-szerte) terjed.

3. Az Európai jog érvényesítése

A Bizottság a “szerződések őreként” tevékenykedik, vagyis a Bírósággal közösen gondoskodik arról, hogy az EU jogszabályait valamennyi tagállamban megfelelően alkalmazzák.

Ha a Bizottság úgy találja, hogy egy tagállam nem alkalmazza az uniós jogszabályokat, és ezért nem tesz eleget jogi kötelezettségeinek, megteszi a szükséges intézkedéseket a helyzet orvoslására.

Először is ún. jogsértési eljárást (infringement procedure) kezdeményez, ami azt jelenti, hogy a kormánynak címzett hivatalos levelében a Bizottság közli a kormánnyal, hogy miért véli úgy, hogy az adott ország megsérti az uniós jogszabályokat, valamint határidőt tűz ki, melyen belül az adott országnak erre részletes választ kell adnia.

Ha ez az eljárás eredménytelen, a Bizottság kénytelen az ügyet az Európai Bírósághoz továbbítani, amelynek jogában áll büntetést kiszabni. A Bíróság ítéletei a tagállamokra és az uniós intézményekre egyaránt vonatkoznak.

4. Az Unió képvisellete a nemzetközi színen

Az Európai Bizottság az Unió egyik legfontosabb szószólója a nemzetközi szinten. Így a 15 tagállam egyetlen szócsövön keresztül hallathatja hangját olyan nemzetközi fórumokon, mint pl. a Kereskedelmi Világszövetség.

Ugyancsak a Bizottság feladatai közé tartozik, hogy az EU nevében nemzetközi megállapodásokat kössön. Erre példa a Cotonou Megállapodás, amely az Unió és az afrikai, karib- és csendes-óceán térségbeli fejlődő országok közötti fontos segély- és kereskedelmi partnerség alapjait rakta le.

Hogyan szerveződik a Bizottság munkája?

A Bizottság elnöke dönti el, hogy melyik biztos melyik területért lesz felelős, valamint hogy a Bizottság ideje alatt (szükség esetén) hogyan szervezi át a feladatköröket.

A Bizottság hetente egyszer, rendszerint szerdán ülésezik Brüsszelben. A napirendi pontokat az adott területért felelős biztos ismerteti, amit a testület kollektív döntéssel véleményez.

A Bizottság állománya „főigazgatóságokba” – (DG), illetve „szolgálatokba” szerveződik (pl. Jogi Szolgálat). Minden főigazgatóság egy adott területért felelős, élén a főigazgató áll, aki felelősséggel tartozik a biztosok egyikének. Az átfogó koordinációt a főtitkárság biztosítja, aki egyben a heti bizottsági üléseket is irányítja. A Főtitkárság élén a főtitkár áll, aki közvetlen felelősséggel tartozik az elnöknek.

Többnyire a főigazgatóságok gondolják el és fogalmazzák meg az új jogszabálytervezeteket, de ezek a javaslatok csak akkor válnak hatályossá, ha azokat a Bizottság heti ülésén „elfogadja”. Az eljárás tehát nagyjából a következő:

Tegyük fel, hogy a Bizottság szerint egy olyan uniós jogszabályra van szükség, amellyel szabályozni lehetne Európa folyóinak szennyezését. A Környezetvédelmi Főigazgatóság az európai iparokkal, gazdálkodókkal, a tagállamok környezetvédelmi tárcaival és környezetvédelmi szervezetekkel folytatott kimerítő konzultációk alapján kidolgoz egy

javaslatot. A tervezetet aztán a Bizottság egyéb szervezeteivel is megvitatják, majd a Jogi Szolgálat és a Főtitkárság ellenőrzi.

Amint a javaslat teljesen kész, felveszik a következő bizottsági ülés napirendi pontjai közé. Ha a 27 biztos közül legalább 14 jóváhagyja a javaslatot, a Bizottság „elfogadja” azt az egész testület feltétlen támogatásával. A dokumentumot ezután átnézésre megküldik a Tanácsnak és az Európai Parlamentnek.

A biztosok számának felső határa

Ha a Bizottság túl sok tagot számlál, nem tudja hatékonyan ellátni feladatát. Jelenleg ezt az uniós intézményt tagállamonként egy biztos alkotja. Bulgária és Románia uniós csatlakozása óta a Bizottság tagjainak száma 27-re növekedett. Ezt a számot a Tanács határozta meg egyhangú döntéssel. A 27. tagállam csatlakozását követően hivatalba lépő új Bizottság tagjainak számát csökkenteni kell. A végső döntést a biztosok pontos számát illetően a Tanács hozza majd meg. A biztosokat ezt követően rotációs rendszerben nevezik ki, nagy súlyt fektetve arra, hogy a tagországok méltányos képviselete megvalósuljon. A cél az, hogy az új Bizottság összetétele tükrözze a tagállamok teljes demográfiai és földrajzi spektrumát.

(*Forrás: http://europa.eu/institutions/inst/comm/index_hu.htm*)

3. 5. EURÓPAI KÖZÖSSÉGEK BÍRÓSÁGA

Az **Európai Bíróság** (más néven **Az Európai Közösségek Bírósága** vagy **Az Európai Unió Bírósága**) az **Európai Unió** (EU) legfelsőbb **igazságszolgáltatási** szerve, székhelye **Luxembourg**. Ítélik az **európai jog** értelmezésének ügyeiben, főként alábbi esetekben:

- Az **Európai Bizottság** követelése, amikor egy tagállam nem hajt végre egy uniós direktívát vagy más jogi követelményt.
- Az Európai Bizottság hatáskör-túllépésével kapcsolatos követelések.
- A **tagállamok** egymás közötti vitás ügyei.
- Kérésre tájékoztatást nyújt a tagállamok nemzeti bíróságainak az **Európai Közösség** jogának hatályáról, érvényességéről. Az EU hivatalos nyelveinek mennyisége és az eltérő politikai célok miatt a helyi bíróságoknak gyakran nehézségei támadnak a jogszabályok értelmezésével bizonyos összefüggésekben. Az Európai Bíróság értelmezése kötelező érvényű a nemzeti bíróságokra nézve. Az Európai Bíróság nem jogosult az adott ügyek eldöntésére, csak a jog értelmezésének segítése a feladata.

Az Európai Bíróság - vagy teljes nevén az Európai Unió Bírósága - az Európai Unió legfelsőbb jogértelmező fóruma. Az Európai Unió Bíróságának 1952-ben történt alapítása óta feladata, hogy biztosítsa „a jog tiszteletben tartását” a Szerződések „értelmezése és alkalmazása során”.

Ennek során az Európai Unió Bírósága:

- felülvizsgálja az Európai Unió intézményei jogi aktusainak jogszerűségét,
- gondoskodik arról, hogy a tagállamok teljesítsék a Szerződésekben eredő kötelezettségeiket, és
- a nemzeti bíróságok kérelmére értelmezi az uniós jogot.

Így az Európai Unió igazságügyi hatóságaként a tagállami bíróságokkal együttműködve gondoskodik az uniós jog egységes értelmezéséről és alkalmazásáról.

Alapítás: 1957. március 25.

Székhelye: Luxemburg

A Bíróság felépítése

Az Európai Unió Bíróságának három fóruma van:

- a Bíróság
- az Elsőfokú Bíróság
- a Közzolgálati Törvényszék

A Bíróság tagjai

A Bíróság 27 bíróból és 8 főtanácsnokból áll.

Amennyiben a Bíróság kéri, a főtanácsnokok számát a Tanács, egyhangú határozattal megnövelheti. A bírákat és a főtanácsnokokat a tagállamok kormányai közös megegyezéssel nevezik ki hat évre szóló, megújítható mandátummal. A bírákat olyan jogászok közül választják ki, akiknek függetlenségéhez nem férhet kétség, és akik megfelelnek az országukban a legmagasabb bírói tisztségekbe történő kinevezéshez szükséges feltételeknek, vagy elismert szakértelemmel rendelkező jogtudósok.

A Bíróság bírái maguk közül választják meg a Bíróság elnökét három éves, megújítható időtartamra. Az elnök irányítja a Bíróság munkáját és szervezeti egységeit, elnököl a legnagyobb létszámú ítélkező testületekben, a tárgyalásokon, valamint a tanácskozásokon.

A főtanácsnokok részt vesznek a Bíróság munkájában, feladatuk, hogy a Bíróság elé terjesztett ügyekben pártatlanul és függetlenül eljárva nyilvános tárgyaláson terjesszék elő indítványukat, kivéve a Bíróság ellenkező döntése esetén, amikor az ügy nem vet fel új jogi kérdést. Szerepük nem összekeverendő az ügyész vagy más hasonló hatóság szerepével.

A Bíróság magyar tagja [Juhász Endre](#), elnöke: Vasziliosz Szkurisz

Az Elsőfokú Bíróság magyar tagja [Czúcz Ottó](#), elnöke [Bo Vesterdorf](#)

A bíróság működése

A Bíróság teljes ülésben, nagytanácsban (tizenhárom bíró) vagy három- és öttagú tanácsokban jár el. A félként részt vevő tagállam vagy közösségi intézmény kérelmére, valamint a különösen bonyolult vagy jelentős ügyekben, a Bíróság nagytanácsban ülésezik. A Bíróság teljes ülésben kivételes alkalmakkor ülésezik, amelyeket korlátozó jelleggel állapít meg a Szerződés, valamint ha a Bíróság úgy találja, hogy egy ügy különös jelentőséggel bír.

A Bíróság többek között hatáskörrel bír tagállam vagy intézmény által indított megsemmisítés iránti keresetek vagy intézményi mulasztás megállapítására irányuló keresetek, tagállami mulasztás megállapítására irányuló keresetek, előzetes döntéshozatali eljárások esetén és az Elsőfokú Bíróság határozatai ellen benyújtott fellebbezések ügyében is.

Az Elsőfokú Bíróság

Az Elsőfokú Bíróságot 1989-ben hozták létre, az eredeti fórum tehermentesítése céljából.

Jelenleg 27, tagállamonként legalább egy bíróból áll. A bírákat a tagállamok kormányai közös megegyezéssel hat évre nevezik ki, megbízatásuk megújítható. Az Elsőfokú Bíróság bírái maguk közül választják meg az Elsőfokú Bíróság és az öt bíróból álló tanácsok elnökét három éves, megújítható időtartamra.

Az Elsőfokú Bíróság öt- vagy háromtagú tanácsokban jár el, vagy bizonyos esetekben egyesbíróként eljárva határoz. Különösen jelentős ügyekben nagytanácsban, vagy teljes ülésben is határozhat.

E bírói testület rendelkezik hatáskörrel első fokon a magánszemélyek és a tagállamok közvetlen keresetei alapján indult eljárásokban, kivéve azokat, amelyeket „bírói különtanácsok” hatáskörébe utaltak, illetve amelyek a Bíróság hatáskörében maradnak. Munkáját nem segíti állandó főtanácsnok, ugyanakkor a főtanácsnok feladatait néhány ügyben egy erre kijelölt bíró látja el.

Az Elsőfokú Bíróság létrehozásával kétszintű igazságszolgáltatási rendszer jött létre: az Elsőfokú Bíróság által első fokon elbírált ügyekben - kizárólag jogi kérdésekben - a Bírósághoz lehet fellebbezni.

Az elmúlt öt évben az Elsőfokú Bírósághoz benyújtott ügyek növekvő számára tekintettel a 2003. február 1-jén hatályba lépett Nizzai Szerződés egyes különleges területeken eljáró „bírói különtanácsokat” hozott létre, hogy mentesítse az Elsőfokú Bíróságot az ügyek egy részétől. A Tanács 2004. november 2-án határozott az Európai Unió Közszolgálati Törvényszékének felállításáról.

Közszolgálati Törvényszék

Ez az új, héttagú bíróság első fokon az európai közszolgálati jogvitákban jár el. Határozatai ellen - kizárólag jogkérdésekben - az Elsőfokú Bírósághoz lehet fellebbezni. Az Elsőfokú Bíróság e területen első fokon hozott határozatait a Bíróság kivételes esetben felülvizsgálhatja. Az Európai Unió Közszolgálati Törvényszéke 2005-ben kezdte meg működését.

Jelenleg vizsgálják egy közösségi szabadalmi ügyeket tárgyaló bíróság létrehozásának lehetőségét is.

Az Európai Bíróság szerepe és működése

Történelmi perspektívából nézve az Európai Bíróság az Európai Unió egyik legfontosabb szerve, noha korántsem olyan látványos, mint a Bizottság, a Parlament, vagy akár a Tanács. A Bíróságot szokás aktivista bírósággként számon tartani, ami azt jelenti, hogy gyakran igen tág jogértelmezésével nem ritkán túllép szigorú, konzervatív értelemben vett mandátumán, és már-már a jogalkotás területére téved. Ez nem teljesen szokatlan dolog, ez a fajta aktivizmus jellemzi az amerikai legfelsőbb bíróságot is, és sajátja volt a Magyar Köztársaság első Alkotmánybíróságának is.

Ez a fajta európai bírósági viselkedés konkrétan azt jelenti, hogy a testület döntéseivel több ízben is hozzájárult az integráció további mélyítéséhez, olyan alapvetések lefektetésével és tisztázásával, amelyek ugyan nincsenek benne az alapító szerződésekben, de ma már kézenfekvőnek tekinthetők. Ezek közül a legfontosabb, hogy az európai közösségi jog minden esetben elsőbbséget élvez a nemzeti joggal szemben, vagyis ahol a két jog ütközik, ott a közösségi jogot kell irányadónak tekinteni.

Ez minden szövetségi rendszerben alapelv, de az unió alapidokumentumai valami miatt elmulasztották megemlíteni; egészen a Bíróság 1977-es, úgynevezett Simmenthal döntéséig kellett várni, hogy ez véglegesen tisztázódjék. (Érdekesség, hogy az amerikai alkotmány sem mondja ki explicite a szövetségi jog elsőbbségét az állami joggal szemben; csak az 1830-31-es úgynevezett semmisségi vitában tisztázódott, hogy az államok joga alárendeltje a szövetségi jognak.)

Egy másik példa a bírósági aktivitásra, ami az európai integráció szorosabbra fűzéséhez vezetett, az úgynevezett Cassis de Dijon-ügy. Ez az 1979-es döntés bizonyos értelemben az egységes belső piac alapját vetette meg azzal, hogy kimondta: a tagállamoknak kötelességük kölcsönösen elismerni egymás szabályozását, amennyiben az nem diszkriminatív a többi tagállammal szemben.

Az európai bírósági rendszer működésének legfontosabb sajátossága, hogy a közösségi jog értelmezésének feladata - szemben a legtöbb szövetségi rendszerrel - megoszlik az állami-nemzeti bíróságok és a közösségi bíróság között. Ez azt jelenti, hogy az állami bíróságoknak csakúgy feladatuk figyelembe venni a közösségi jogot, mint az adott állam jogát. Egy közösségi jogi érveket is felvonultató jogvita elsődleges fóruma csaknem mindig egy állami bíróság. Az állami bíróságok ugyanakkor igen gyakran előzetes véleményalkotás céljából az Európai Bírósághoz utalnak egy kérdést.

A Bíróság egyik legfontosabb - és leglátványosabb - feladata az uniós szabályok örének számító Európai Bizottság és a tagállamok közti vitás ügyek elrendezése. Ha az Európai Bizottság megállapítja, hogy egy tagállam megsértette a közösségi jogot, s utólagos felszólításra sem tesz eleget az uniós szerződésekből fakadó kötelezettségeinek, akkor a Bizottság bepereli ezt az államot a Bíróságon. A Bíróság eldönti, hogy melyik félnek van igaza, sőt még pénzbüntetésre is ítélt egy elmarasztalt tagállamot, ha az továbbra is vonakodik a szabályoknak megfelelően viselkedni. A Bíróság ugyanakkor ítélt az európai intézmények közti vitás kérdésekben, tagállamok közti vitákban, vagy akár személyek, vállalkozások és más szervezetek nézeteltéréseiben is. Ítélt továbbá a Bíróság az egyes uniós intézmények lépései ügyében is, vagyis megállapíthatja például az európai uniós Miniszterek Tanácsa egy döntéséről, hogy az jogszabályba ütközik.

Keresetfajták az Európai Bíróságon

A tagállami mulasztás megállapítására irányuló kereset: Ez az eljárás lehetőséget ad a Bíróságnak arra, hogy ellenőrizze: teljesítik-e a tagállamok a közösségi jog alapján fennálló kötelezettségeiket. A Bíróság előtti eljárást egy előzetes, a Bizottság által indított eljárás előzi meg, amelynek célja, hogy lehetőséget adjon a tagállamnak a benyújtott panaszokra történő észrevételek megtételére. Amennyiben ez az eljárás nem eredményezi a tagállam részéről a mulasztás megszüntetését, a Bíróságnál eljárás kezdeményezhető a közösségi jogsértésre vonatkozóan. Az eljárást a Bizottság - ez a leggyakoribb eset -, vagy egy tagállam kezdeményezheti. Ha a Bíróság megállapítja a mulasztást, a tagállam köteles annak azonnal véget vetni. Ha a Bizottság kezdeményezésére indított újabb eljárás során a Bíróság megállapítja, hogy az érintett tagállam nem tett eleget az ítéletben foglaltaknak, a tagállamot átalányösszeg vagy kényszerítő bírság megfizetésére kötelezheti.

A megsemmisítés iránti kereset: A megsemmisítés iránti keresettel a kérelmező kérheti egy intézményi intézkedés (rendelet, irányelv, határozat) megsemmisítését. Megsemmisítés iránti keresetet benyújthatnak a tagállamok, közösségi intézmények (Parlament, Tanács, Bizottság) vagy olyan magánszemély, aki egy aktus címzettje, és ezen aktus őt közvetlenül és személyében érinti.

Az intézményi mulasztás megállapítására irányuló kereset: Ez a kereset teszi lehetővé azt, hogy a Bíróság és az Elsőfokú Bíróság ellenőrizze a közösségi intézmények mulasztásának jogszerűségét. Ezen kereset azonban csak azt követően nyújtható be, hogy az intézményt felkérték, hogy járjon el. Amikor a mulasztás jogszerűtlensége megállapításra nyer, az érintett intézmény megfelelő intézkedések megtételével köteles véget vetni a mulasztásnak.

Kártérítési kereset: Ez a kereset, amely a szerződésen kívüli felelősségen alapul, lehetőséget ad az Elsőfokú Bíróságnak arra, hogy megállapítsa a Közösség felelősségét az

intézmények és a tisztviselők által, feladataik teljesítése során a polgároknak és vállalkozásoknak okozott károkért.

Fellebbezések: Végül, az Elsőfokú Bíróság hatáskörében hozott ítéletekkel szemben, jogkérdésekben a Bírósághoz lehet fellebbezni. Amennyiben a fellebbezés elfogadható és megalapozott, a Bíróság megsemmisíti az Elsőfokú Bíróság határozatát. Amennyiben az ügyben ítélet hozható, a Bíróság a jogvitában döntést hoz. Ellenkező esetben a Bíróság köteles az ügyet visszautalni az Elsőfokú Bíróság elé, amely kötve van a fellebbezés során hozott határozathoz.

Az előzetes döntéshozatali eljárás:

Az előzetes döntéshozatali eljárás egy sajátos eljárás a közösségi jogban. Annak ellenére, hogy természeténél fogva a Bíróság a közösségi jog tiszteletben tartásának legfőbb öre, nem ő az egyetlen bíróság, amely jogosult a közösségi jog alkalmazására. Ez a feladat megilleti a nemzeti bíróságokat abban a mértékben, amennyiben hatáskörükbe tartozik a közösségi jog közigazgatási végrehajtásának - ami általában a tagállamok közigazgatási szerveinek feladata - ellenőrzése; a szerződések és a másodlagos jogforrások (rendeletek, irányelvek, határozatok) rendelkezéseinek jelentős része közvetlenül egyéni jogokat keletkeztet a tagállamok állampolgárai részére, melyeket a tagállamok kötelesek megvédeni.

Ily módon a tagállamok bíróságai természetüknél fogva a közösségi jog elsődleges biztosítói. A közösségi jogszabályok hatékony és egységes alkalmazásának biztosítása, továbbá az értelmezési szabályok közötti különbség elkerülése érdekében, a tagállami bíróságok jogosultak, illetve bizonyos esetekben kötelesek a Bírósághoz fordulni, hogy annak értelmezése által a közösségi jog egy adott része pontosan meghatározásra kerüljön annak érdekében, hogy például ellenőrizhessék, vajon ezen jog és nemzeti szabályozásuk mennyiben van összhangban.

Az előzetes döntéshozatali eljárás célja lehet továbbá egy közösségi jogi aktus érvényességének vizsgálata. A Bíróság nem pusztán véleményt nyilvánít, hanem indokolással ellátott ítélettel vagy végzéssel határoz. Azt a nemzeti bíróságot, amely a határozat címzettje, köti az értelmezés. A Bíróság ítélete ugyanolyan módon kötelező azon további nemzeti bíróságok számára is, amelyek tartalmilag hasonló kérdésben járnak el.

Ugyancsak az előzetes döntéshozatali eljárás segítségével tudja valamennyi európai állampolgár meghatározni a rá vonatkozó közösségi jogi normákat. Ugyanis annak ellenére, hogy csak a nemzeti bíróság indíthatja meg ezt az eljárást, mivel csak ő dönthet annak szükségességéről, valamennyi érintett fél, azaz a tagállamok, a nemzeti bíróság előtt már eljáró felek és a Bizottság is részt vehet a Bíróság előtt folyó eljárásban.

Számos jelentős közösségi jogi elvet az előzetes döntéshozatalra előterjesztett kérdés alapján állapítottak meg, amelyeket egyes esetekben az elsőfokú tagállami bíróságok tettek fel.

A Bíróság előtti eljárás vázlata

Az írásbeli szakasz	
<i>Közvetlen keresetek és a jogorvoslatok</i> <ul style="list-style-type: none">• Keresetlevél• A keresetlevél kézbesítése az alperesnek• A keresetlevél közzététele a Hivatalos Lapban• Ellenkérelem• Válasz• Viszonválasz	<i>Előzetes döntéshozatali eljárás</i> <ul style="list-style-type: none">• A tagállami bíróság határozata• Az előzetes döntéshozatal iránti kérelem lefordítása valamennyi közösségi hivatalos nyelvre és a felek, a tagállamok és a közösségi intézmények értesítése• Az előzetes döntéshozatal iránti kérelem közzététele a Hivatalos Lapban• A felek, a tagállamok és a közösségi intézmények írásbeli észrevételei
A szóbeli szakasz	
<ul style="list-style-type: none">• (Tárgyalás)• (A főtanácsnok indítványa)• A Bíróság tanácskozása• Az ítélet kihirdetése	

(Forrás: http://curia.europa.eu/jcms/jcms/Jo2_6999/
http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/index_hu.htm)

3. 6. EURÓPAI SZÁMVEVŐSZÉK

Fő feladata a közös költségvetés végrehajtásának ellenőrzése és felügyelete, az EU-könyvvitel átvilágítása, valamint bármely intézményről éves jelentés készítése. A Számvevőszék Maastricht (1992) óta intézményi rangú önálló felülvizsgálati és ellenőrző testület, amelynek feladata továbbá a véleményalkotás, ill. tanácsadás, az EU pénzügyeinek felülvizsgálata, a költségvetési szabályok ellenőrzése.

Az Európai Számvevőszéket a Brüsszeli Szerződés hozta létre 1975. július 22-én. 1977 októberében kezdte meg működését, és a Maastrichti Szerződés életbe lépésével, 1993. november 1-jén európai intézményi rangra emelkedett. Ez a független intézmény ellenőrzi az Európai Unió és intézményei (Európai Bizottság, Európai Parlament, Európai Unió Tanácsa, Európai Bíróság, Európai Befektetési Bank), szervei (ügynökségek, alapítványok, intézetek, megfigyelők) és az európai segélyekből részesülők pénzügyeit.

A Számvevőszék lehetővé teszi, hogy az Európai Uniónak legyen egy olyan külső ellenőrző szerve, amely különbözik az intézményeken belüli pénzügyi felelősöktől. A Számvevőszék megvizsgálja a bevételek és kiadások törvényességét és szabályosságát, megbizonyosodik a pénzügyek megfelelő intézéséről, és ezáltal lehetővé teszi, hogy az Európai Parlament felmentést adjon a Bizottságnak a költségvetés végrehajtására. A Számvevőszék jelentései nyomást gyakorolhatnak az intézményekre és az adminisztratív szervekre a pénzügyi alapok megfelelő kezelése érdekében.

Az európai programok irányításával és végrehajtásával megbízott személyzet felel elsődlegesen a szabálytalanságok megelőzéséért, kimutatásáért és feltárásáért. Ha a Számvevőszék hiányt, szabálytalanságot és potenciális csalást észlel, azt az illetékes hatóságnak vagy szervnek tudomására hozza, amely azután ennek megfelelően jár el. Továbbá jelzi a rendszerek és eljárások elégtelenségeit, melyek adott problémák okozói lehetnek.

Tevékenységi körök

Az Európai Számvevőszék ellenőrzi az Unió pénzügyeit és jelzi azokat a területeket, amelyeken az ügyvezetés javítására alkalmas intézkedéseket kell hozni.

A Szerződés előírja, hogy az Európai Számvevőszék közreműködik az Európai Parlament és az Európai Unió Tanácsa a költségvetés végrehajtását ellenőrző munkájában. Ez elsősorban a költségvetés elfogadási eljárásból áll. A Számvevőszék elnöke minden év novemberében bemutatja jelentését az Európai Parlamentben, amely alapvető fontosságú a Bizottság felmentvényének engedélyezésével kapcsolatos parlamenti döntésben.

Az Európai Számvevőszék továbbá nyilatkozatban biztosítja az Európai Unió Tanácsát és az Európai Parlamentet a számlák hitelessége felől, valamint a mögöttük lévő pénzügyi műveletek törvényességéről és szabályosságáról. A garancianyilatkozat az elfogadási eljárás fontos eleme, mivel általánosan biztosítja az európai adófizetőket arról, hogy pénzüket megfelelő módon használták fel.

A Számvevőszéknek joga van ahhoz, hogy egyes kérdésekben bármikor észrevételeket tegyen közzé külön jelentés formájában. Ezen kívül más intézmények saját kérdéseikben kikérhetik az Európai Számvevőszék véleményét. Kötelező kikérni az Európai Számvevőszék véleményét pénzügyi jellegű jogszabályi rendelkezések elfogadása előtt, különös tekintettel a pénzügyi szabályokra és saját pénzügyi források felhasználására. Az Európai Számvevőszék éves, vagy rendkívüli jelentésében közzé tett észrevételeire a Bizottság vagy más érintett intézmény ad választ, melyben ügyvezetésének helyességét igazolja. A Számvevőszék végleges észrevételének kialakítása előtt figyelembe veszi ezeket a válaszokat.

Tagjai és működése

Az Európai Unió Számvevőszéke tagországokként egy, összesen 27 tagból áll. Az 1993. december 10-11-ei brüsszeli Európai Tanács-ülés erősítette meg ezt az elvet, hogy a Számvevőszék tagjainak száma az újabb országok európai uniós csatlakozásának függvényében nő.

A tagokat 6 éves (megújítható) időszakra nevezi ki az Európai Unió Tanácsa, miután az Európai Parlament egyhangú döntést hozott. Olyan személyeket választanak ki, akik hazájukban is külső ellenőrző intézmény dolgozói, volt dolgozói, vagy akik erre a feladatra megfelelő képesítéssel rendelkeznek. Három elvárásnak kell megfelelniük: hozzáértés, minden kormánytól vagy szervezettől való függetlenség, teljes munkaidős tevékenység. Megbízásuk ideje alatt az Európai Számvevőszék tagjai nem folytathatnak más, fizetett vagy ingyenes szakmai tevékenységet.

Az Európai Számvevőszék elnöke - akit kollégái választanak meg három éves időtartamra - ügyel a Számvevőszék szolgálatainak megfelelő működésére és tevékenységének

zavartalanságára. Képviseli a Számvevőszéket más európai intézmények és a nemzeti számvevőszékek felé.

Önrendelkező szerveződés lévén az Európai Számvevőszék saját belső szabályzatot fogad el. Az ellenőrzési feladatok ellátása érdekében könyvvizsgáló csoportok alakultak, amelyek tagjai felosztják egymás között a szakterületeket, és akiknek elsődleges feladata a Számvevőszék tanácskozásainak előkészítése. A testületi jelleg megőrzése megköveteli, hogy a Számvevőszék döntsön az ellenőrzésekből származó észrevételekre adandó válaszokról, és elfogadja az éves jelentéseket, a különleges jelentéseket vagy a véleményeket. A tagállamokban az ellenőrzés a nemzeti ellenőrző intézményekkel együtt valósul meg.

A Nizzai Szerződés hatása a Számvevőszék működésére

A Szerződés kimondja, hogy a Számvevőszékbe a tagállamok továbbra is egy-egy képviselőt delegálhatnak. A tagokat, akiknek a mandátuma hat évre szól, a Tanács jelöli ki minősített többséggel. A Számvevőszék kamarákat hozhat létre bizonyos feladatok ellátására (pl. egy adott jelentés kiértékelésére, véleményezésére vagy megírására). A Számvevőszék elnöke egy külön bizottságot hozhat létre, melynek feladata a kooperáció elősegítése a nemzeti hatóságokkal.

Az Európai Számvevőszék székhelye: Luxemburg

(Forrás: http://eca.europa.eu/portal/page/portal/eca_main_pages/home)

3.7. EURÓPAI KÖZPONTI BANK

Az Európai Központi Bankot (EKB) 1998-ban, az Európai Unióról szóló szerződés keretében hozták létre, székhelye Frankfurtban (Németország) van. Feladata, hogy irányítsa az EU egységes valutáját, az eurót, és öröködjék az árstabilitás felett az – EU polgárainak kétharmadát kitevő – eurót használó polgárok érdekében. Az EKB feladata továbbá az Unió gazdasági és monetáris politikájának megtervezése és végrehajtása.

Az Európai Központi Bank tevékenységét a Központi Bankok Európai Rendszerével (KBER) együttműködésben fejt ki. A Központi Bankok Európai Rendszerének tagjait a 27 uniós tagállam jegybankjai alkotják. Az eurót mindeddig azonban csak 16 tagország vezette be. Ez a 16 ország alkotja az ún. euróövezetet, jegybankjaik pedig az Európai Központi Bankkal együtt az ún. eurórendszer.

Az EKB teljes függetlenségben tevékenykedik. Sem az EKB, sem pedig az Eurorendszer nemzeti központi bankjai vagy ezek döntéshozó testületeinek bármely tagja nem fogadhat el, és nem kérhet utasításokat más testülettől. Az Unió intézmények és a tagállamok kormányai kötelesek ezt tiszteletben tartani és tilos bármiféle módon befolyást gyakorolni az EKB-re vagy a nemzeti központi bankokra.

Az EKB nemzeti központi bankokkal szorosan együttműködve készíti elő és hajtja végre az Eurosystem döntéshozó szerveinek – Kormányzótanács, az Igazgatótanács és az Általános Tanács – döntéseit.

2003 novemberében az Európai Központi Bank elnökévé a francia Jean-Claude Trichet-t választották.

Mi a Bank szerepe?

Az EKB egyik legfontosabb feladata az euro-övezeti árstabilitás fenntartása, hogy ezáltal az euro vásárlóerejét infláció ne sértse. Az EKB célja annak biztosítása, hogy a fogyasztói árak éves emelkedése valamivel 2 % alatti legyen.

Ezt kétféleképpen igyekeznek elérni:

- Először is a **pénzkínálat ellenőrzésével**. Ha a pénzkínálat meghaladja a javak és szolgáltatások kínálatát, annak inflációnövelő hatása lehet.
- Másodsor pedig az **áralakulások ellenőrzésével** és annak felmérésével, hogy ezek mennyire veszélyeztetik az euro-övezeti árstabilitást.

A pénzkínálat ellenőrzése többek között magában foglalja a kamatlábak megállapítását szerte az euro-övezetben. Talán ez a bank legismertebb tevékenysége.

Hogyan szerveződik a Bank munkája?

Az Európai Központi Bank tevékenységét az alábbi döntéshozó testületek irányítják:

Igazgatóság

Az Igazgatótanács tagjai az EKB Elnöke, Alelnöke és 4 tagja. Valamennyiüket az eurozóna országainak állam- vagy kormányfőinek közös megegyezésével jelölik ki. Az Igazgatóság tagjait 8 éves, nem meghosszabbítható ciklusra nevezik ki.

Az Igazgatóság feladata a Kormányzótanács által (lásd lejjebb) meghatározott monetáris politika végrehajtása és a nemzeti központi bankok utasítása. Feladata továbbá a Kormányzótanács üléseinek előkészítése és az EKB irányítása nap mint nap.

Kormányzótanács

A Kormányzótanács az EKB legmagasabb szintű döntéshozó testülete. Tagjai az Igazgatótanács hat tagja és az euro-övezet 15 jegybankjának 15 elnöke. A Kormányzótanács elnöke az EKB elnöke. A Kormányzótanács legfontosabb feladata az euro-övezet monetáris politikájának meghatározása, különös tekintettel azon kamatlábak megállapítására, melyeket a kereskedelmi bankok által a Központi Banktól igényelt pénzüsszegekre alkalmaznak.

Az Általános Tanács

Az Általános Tanács az EKB harmadik döntéshozó szerve. Tagjait az EKB elnökén és elnökhelyettesén kívül a 27 uniós tagállam központi bankjainak kormányzói alkotják. Az Általános Tanács az EKB tanácsadó és koordinációs tevékenységét segíti, és az euróövezet jövőbeli bővítésének előkészítésén dolgozik.

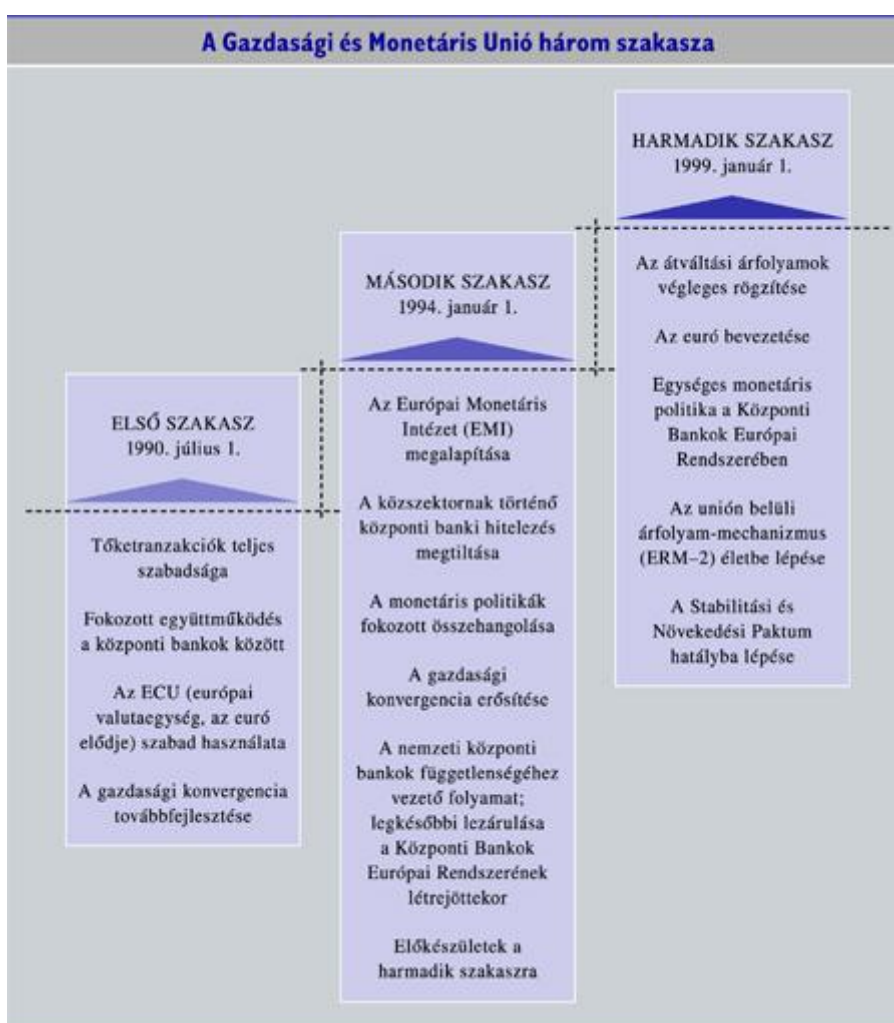
Gazdasági és Monetáris Unió

1988 júniusában az Európai Tanács megerősítette a Gazdasági és Monetáris Unió (GMU) fokozatos megvalósítására vonatkozó célkitűzését. Ennek jegyében felkért egy bizottságot, amelyet Jacques Delors, az Európai Bizottság akkori elnöke vezetett, hogy tanulmányozza, az unió megvalósításához milyen konkrét szakaszok vezethetnek, és tegyen javaslatot ezzel kapcsolatban.

A bizottság a következő tagokból állt: az Európai Közösség nemzeti központi bankjainak elnökei, Alexandre Lamfalussy, a Nemzetközi Fizetések Bankjának (BIS) akkori elnöke, Niels Thygesen, a közgazdaságtudományok professzora Dániából és Miguel Boyer, a Banco Exterior de España akkori elnöke.

A munka eredményeképpen megszületett Delors-jelentés három különálló, ugyanakkor egyre magasabb fejlettségi szintet képviselő lépésben javasolta megvalósítani a Gazdasági és Monetáris Uniót.

- A GMU első szakasza
- A GMU második szakasza
- A GMU harmadik szakasza



A GMU első szakasza

Az Európai Tanács a Delors-jelentés alapján 1989 júniusában 1990. július 1-jét jelölte meg a Gazdasági és Monetáris Unió első szakaszának kezdeteként. Ezen a napon elvben megszüntették a tőke mozgására vonatkozó valamennyi korlátozást a tagállamok között.

Elnöki Bizottság

Az Európai Gazdasági Közösség tagállamainak központi banki elnökeiből álló Elnöki Bizottságot, amely 1964. májusi létrehozása óta egyre fontosabb szerepet játszott a monetáris együttműködésben, további hatáskörökkel ruházták fel, amelyeket egy 1990. március 12-i tanácsi határozatban fektettek le. Új feladataik közé tartozott a tagállamok monetáris politikájáról való konzultáció, illetve a politikák összehangoltságának javítása az árstabilitás megvalósítása érdekében.

A rendelkezésre álló idő viszonylagos rövidségére és az elvégzendő feladatok összetettségére való tekintettel az Elnöki Bizottság kezdeményezte a Gazdasági és Monetáris Unió (GMU) harmadik szakaszának előkészületeit is. Az első lépés a munka korai szakaszában megvizsgálandó kérdések megjelölése és 1993 végére egy munkaprogram összeállítása volt, illetve ennek megfelelően az e célra már létrehozott albizottságok és munkacsoportok feladatköreinek meghatározása.

Jogi előkészületek

A második és harmadik szakasz megvalósításához módosítani kellett az Európai Gazdasági Közösséget létrehozó szerződést (a Római Szerződést), hogy létrejöhessen a megfelelő intézményi struktúra. E célból kormányközi konferenciát hívtak össze a GMU-val kapcsolatban, amelyet a politikai unióról szóló kormányközi konferenciával párhuzamosan tartottak meg 1991-ben.

A tárgyalások eredményeként létrejött az Európai Unióról szóló szerződés, amelyet 1991 decemberében hagytak jóvá, majd Maastrichtban, 1992. február 7-én írtak alá. A ratifikálási folyamat késedelmé miatt azonban a Szerződés, (amely módosította az Európai Gazdasági Közösséget létrehozó szerződést – a dokumentum nevét egyúttal az Európai Közösséget létrehozó szerződésre változtatva – és többek között kiegészítette a Központi Bankok Európai Rendszere és az Európai Központi Bank alapokmányáról szóló jegyzőkönyvvel (pdf 200 kB, en), valamint az Európai Monetáris Intézet alapokmányáról szóló jegyzőkönyvvel) 1993. november 1-jéig nem lépett hatályba.

A GMU második szakasza, az EMI és az EKB megalapítása

Az Európai Monetáris Intézet (EMI) 1994. január 1-ji létrehozása a GMU második szakaszának kezdetét jelentette. Ezzel egy időben megszűnt az Elnöki Bizottság. Az EMI átmeneti fennállása a monetáris integráció állapotát is tükrözte a Közösségben. Az EMI feladatkörébe nem tartozott bele az Európai Unió monetáris politikájának megállapítása és alkalmazása – ez a nemzeti hatóságok feladata maradt –, és nem volt felhatalmazása devizapiaci intervenciók végrehajtására.

Az EMI két fő feladata

- a központi bankok közötti együttműködés és a monetáris politikai koordináció erősítése, illetve
- a harmadik szakaszban a Központi Bankok Európai Rendszerének (a KBER-nek) a megalapításához, az egységes monetáris politika alkalmazásához és az közös valuta létrehozásához szükséges előkészületek megtétele volt.

E célból az EMI konzultációs és véleménycsere-fórumot hozott létre a különböző politikai kérdésekkel kapcsolatos információk és nézetek megosztására, és meghatározta a KBER harmadik szakaszbeli feladatai végrehajtásához szükséges szabályzati, szervezeti és logisztikai keretrendszert.

Az EMI előkészületi munkájáról

1995 decemberében az Európai Tanács tagjai megegyeztek abban, hogy a harmadik szakasz elején bevezetendő európai valutaegységet „euro”-nak nevezik, és megerősítették, hogy a GMU harmadik szakasza 1999. január 1-jén kezdődik. Meghirdették előzetesen az euróra történő áttérés eseményeinek időrendjét. Ez a forgatókönyv elsősorban az EMI által részletesen kidolgozott javaslatokon alapult.

ERM–II

Ugyanakkor az EMI-t bízták meg az euroövezet és a többi EU-tagország közötti jövőbeli monetáris politikai, illetve árfolyam-politikai kapcsolatok előkészítésével is. 1996 decemberében az EMI benyújtotta jelentését az Európai Tanácsnak. Ez a jelentés szolgált alapul az 1997. júniusban bevezetett új árfolyam-mechanizmus (ERM–II) alapelveiről és fő elemeiről szóló Európai Tanács-rendeletre.

Az új bankjegyek

1996. decemberben az EMI a 2002. január 1-ji forgalomba hozatalra kiválasztott bankjegyek sorozattervét is bemutatta az Európai Tanácsnak, illetve utóbb a szélesebb közönségnek.

Stabilitási és növekedési paktum

Hogy a Szerződés GMU-ra vonatkozó rendelkezéseit kiegészítse és konkrétabbá tegye, az Európai Tanács 1997 júniusában elfogadta a két rendeletből álló Stabilitási és növekedési paktumot, amelynek célja a költségvetési fegyelem biztosítása a GMU keretében. A Tanács 1998. májusi nyilatkozata kiegészítette a Paktumot, és megerősített a benne foglalt kötelezettségvállalásokat.

Az első résztvevők

1998. május 2-án az Európai Unió Tanácsa – állam- illetve kormányfői összetételben – egyhangúlag úgy döntött, hogy 11 tagállam teljesítette a GMU harmadik szakaszában való részvételhez és a közös valuta 1999. január 1-ji bevezetéséhez szükséges feltételeket. Az első résztvevők Belgium, Németország, Spanyolország, Franciaország, Írország, Olaszország, Luxemburg, Hollandia, Ausztria, Portugália és Finnország voltak. Az állam- ill. kormányfők között abban is politikai egyetértés alakult ki, hogy kiket javasolnak kinevezésre az Európai Központi Bank (EKB) Igazgatóságába.

Az átváltási árfolyamok rögzítésének előkészületei

Szintén 1998 májusában a közös valutát bevezető tagországok pénzügyminiszterei megállapodtak ugyanezen tagállamok jegybank-elnökeivel, az Európai Bizottsággal és az EMI-vel, hogy az euróra való végleges átváltási árfolyamok rögzítéséhez az árfolyam-

mechanizmusban résztvevő tagállamok valutáinak az aktuális ERM-beli bilaterális középárfolyamát fogják használni.

A döntéshozó szervek tagjainak kinevezése

A 11 résztvevő tagállam kormányai 1998. május 25-én kinevezték az EKB elnökét, alelnökét és az Igazgatóság további négy tagját. Kinevezésük 1998. június 1-ji hatályba lépésével létrejött az EKB. Az EKB és a résztvevő tagországok nemzeti központi bankjai alkotják együtt az eurorendszert, amely a GMU harmadik szakaszában az egységes monetáris politika kialakításáért és meghatározásáért felelős.

Az EKB 1998. június 1-ji létrehozásával az EMI teljesítette feladatait. Az Európai Közösséget létrehozó szerződés 123. cikke (a korábbi 1091. cikk) értelmében az EMI-t az EKB létrehozásával egy időben felszámolták. Az EMI-re bízott összes feladat időben lezárult, és az 1998-as év hátralévő részét az EKB a különböző rendszerek és eljárások végső tesztelésére fordította.

A GMU harmadik szakasza, az árfolyamok végleges rögzítése

A GMU harmadik és végső szakasza 1999. január 1-jén vette kezdetét a monetáris unióban az induláskor résztvevő 11 tagállam valuta-árfolyamainak végleges rögzítésével és az EKB felügyelete alatti egységes monetáris politika bevezetésével.

A részt vevő tagállamok száma 2001. január 1-jén Görögországnak a GMU harmadik szakaszába való belépésével 12-re nőtt. 2007. január 1-jén Szlovénia lett az övezet tizenharmadik tagja, egy évre rá Ciprus és Málta, 2009. január 1-jén pedig Szlovákia csatlakozott. Az euroövezetbe való belépés napján ezen országok nemzeti központi bankjai automatikusan az eurorendszer tagjaivá váltak.

(Forrás: <http://www.ecb.int/ecb/html/index.hu.html>
http://europa.eu/institutions/financial/ecb/index_hu.htm)

3.8. EURÓPAI GAZDASÁGI ÉS SZOCIÁLIS BIZOTTSÁG

A Római Szerződés értelmében 1957-ben létrehozott Európai Gazdasági és Szociális Bizottság (EGSZB) egy olyan tanácsadó testület, amely a munkavállalókat, a szakszervezeteket, a gazdálkodókat, a fogyasztókat és egyéb érdekvédelmi csoportokat képviseli. Ők együtt alkotják az ún. szervezett civil társadalmat. Az EGSZB az ő érdekeiket képviseli és védi a Bizottsággal, a Tanáccsal és az Európai Parlamenttel folytatott politikai eszmecserékben.

Az EGSZB tehát egyfajta híd az Unió és annak polgárai között, miközben egy sokkal együttműködőbb, mindenkit bevonó, s így demokratikusabb európai társadalmat igyekszik előmozdítani.

A Bizottság az Unió döntéshozatali folyamatának szerves része: minden gazdasági és szociális döntés meghozatala előtt ki kell kérni véleményét. Saját kezdeményezésére vagy egy másik uniós intézmény kérésére más kérdéseket is véleményezhet.

Az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság 334 főből áll. Az egyes tagállamok képviselőit ellátó tagok száma nagy vonalakban tükrözi a kérdéses ország lakosainak számát.

A tagok száma tagállami bontásban a következőképpen alakul:

Németország, Franciaország, Olaszország és az Egyesült Királyság:	24
Lengyelország és Spanyolország:	21
Románia:	15
Belgium, Bulgária, a Cseh Köztársaság, Görögország, Magyarország, Hollandia, Ausztria, Portugália és Svédország:	12
Dánia, Írország, Litvánia, Szlovákia és Finnország:	9
Észtország, Lettország és Szlovénia:	7
Ciprus és Luxemburg:	6
Málta:	5
ÖSSZESEN	344

A tagokat az uniós tagállamok kormányai jelölik, de attól politikailag teljesen függetlenül dolgoznak. Mandátumuk négy évre szól, és megújítható.

A Bizottság a Plenáris Gyűlésen ül össze, és értekezleteit a hat albizottság – más néven a szekció – készíti elő. Mindegyik albizottság speciális területért felelős. Két éves mandátumra választják meg az Elnököt és a két Alelnököt. 2008 októberében az olasz Mario Sepit választották az EGSZB elnökévé.

Mi az EGSZB feladata?

Az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság három fő feladata:

- a Tanács, a Bizottság és az Európai Parlament tanácsadó testületeként tanácsokkal szolgál ezeknek az intézményeknek akár felkérésre, akár saját kezdeményezésre;
- a civil társadalom ösztönzése az uniós politikában való aktívabb részvételre;
- a civil társadalmak szerepének támogatása az Unión kívüli országokban és a tanácsadó struktúrák felállításának elősegítése.

Kik az EGSZB tagjai?

Az EGSZB főként saját hazájukban tevékenykedő tagjai három érdekcsoportot alkotnak, melyek a munkáltatókat, a munkavállalókat, valamint számos gazdasági és szociális érdeket képviselnek.

A munkáltatók csoportjának tagjai között képviselteti magát az ipar magán- és közszférája, a kis- és középvállalkozások, kereskedelmi kamarák, nagy- és kiskereskedők, bankok és biztosítók, szállítási és mezőgazdasági szereplők.

A munkavállalók csoportjában az alkalmazottak valamennyi kategóriája képviselteti magát a kétkezi munkástól a felső vezetőkhöz. Tagjai az országos szakszervezetek soraiból kerülnek ki.

A harmadik csoport öleli fel a legszélesebb érdekeket: nem kormányzati szervezetek (NGO), kisvállalkozások, kisiparosok, termelészövetkezetek, nonprofit szervezetek, fogyasztói és környezetvédelmi szervezetek, tudományos és akadémiai közösségek, valamint a családok, a nők és a fogyatékosok stb. érdekeit képviselő egyesületek.

(Forrás: <http://www.eesc.europa.eu/?i=portal.hu.home>)

3.9. RÉGIÓK BIZOTTSÁGA

A Régiók Bizottsága a Tanács és a Bizottság felé tanácsadó szervként működik. Feladata a véleményalkotás és az érdekképviselet. Konzultálni kell vele a régiókat és a helyi önkormányzatokat érintő kérdésekben (pl. az oktatás, a kultúra, a közegészségügy, a transzeurópai hálózatok, a gazdasági és szociális kohézió területei). Véleménye azonban nem kötelező erejű.

Székhely: Brüsszel

Tagok

A Régiók Bizottságának jelenleg 344 tagja van. A tagokat, akik többnyire regionális és helyi szervek képviselőiből, polgármesterek, önkormányzati vezetők közül kerülnek ki, a nemzeti kormányok jelölik. A tagállamok által jelölt személyek közül tagjait végül a Tanács minősített többséggel nevezi ki megújítható négyéves hivatali időre.

Hivatalok

Főtitkárság és az ún. Büro

Az 56 tagú Büro (Elnökség) feladata a Régiók Bizottsága munkájának koordinálása.

Elnök

A bizottság elnökét, valamint a tagállamonként 1-1 alelnököt a tagok választják maguk közül 2 éves mandátummal

Működése, ülések

A Régiók Bizottsága 6 szakbizottságban dolgozik, évente 5 alkalommal pedig plenáris ülést tart.

1. COTER (Commission for Territorial Cohesion Policy) - A területi kohéziós politikáért felelős bizottság
2. ECOS (Commission for Economic and Social Policy) - A gazdasági és szociális politikáért felelős bizottság
3. DEVE (Commission for Sustainable Development) - A fenntartható fejlődésért felelős bizottság
4. EDUC (Commission for Culture and Education) - A kultúráért és oktatásért felelős bizottság
5. CONST (Commission for Constitutional Affairs and European Governance) - Az Alkotmánnyal kapcsolatos ügyekkel és az európai kormányzással foglalkozó bizottság
6. RELEX (Commission for External Relations) - A külkapcsolatokkal foglalkozó bizottság

A fenti állandó szakbizottságokon kívül működik a CAFA (Committee for Administrative and Financial Affairs), mely a Régiók Bizottságának prioritásait hivatott képviselni a következő költségvetés körüli vitákban.

Egyéb hivatalok és szolgálatok

- Adminisztrációs, humánpolitikai, gazdasági, jogi szolgálat (Directorate for administration, personnel, finance, legal and registry services)
- Tanácsadói, intézményközi ügyek és külkapcsolatok igazgatósága (Directorate for consultative work, inter-institutional and external relations)
- Intézményközi Kapcsolatok Bizottsága (Commission on inter-institutional affairs)
- Kapcsolattartás a harmadik világ országaival és az Európa Tanáccsal (Relations with third countries and the Council of Europe)
- Protokoll (Protocol)
- Sajtó és kommunikációs osztály (Division of press and communication)
- Politikai pártok titkársága (Political Group Secretariats)

Belgium	12	Bulgária	12
Dánia	9	Ciprus	6
Németország	24	Cseh Köztársaság	12
Görögország	12	Észtország	7
Spanyolország	21	Magyarország	12
Franciaország	24	Lettország	7
Írország	9	Litvánia	9
Olaszország	24	Málta	5
Luxemburg	6	Lengyelország	21
Hollandia	12	Románia	15
Ausztria	12	Szlovákia	9
Portugália	12	Szlovénia	7
Finnország	9		
Svédország	12		
Egyesült Királyság	24		
ÖSSZESEN	344		

(Forrás: http://euvonal.hu/index.php?op=tenyek_intezmenyrendszer&id=6
<http://www.cor.europa.eu/pages/HomeTemplate.aspx>)

3.10. EURÓPAI BERUHÁZÁSI BANK

Az Európai Beruházási Bank (EIB) az Európai Unió hosszú távú hitelekkel foglalkozó bankja, mely 1958-ban a Római Szerződés értelmében jött létre. Feladata, hogy hitelt nyújtson azoknak a magán- vagy közszféra keretében induló projekteknek, amelyek közös európai érdekeket szolgálnak. Támogatja például:

- az [EU-régiók kohézióját és konvergenciáját](#) elősegítő projekteket
- a [kis- és középvállalkozásokat](#)
- a [környezetvédelmi programokat](#)
- a [kutatást, fejlesztést és innovációt](#)
- a [közlekedést](#)
- az [energia](#) előállításával és felhasználásával kapcsolatos projekteket

Az EIB az EU tagállamai és az Unióval együttműködési megállapodást kötött további 140 ország számára nyújt hiteleket.

2000. január 1-jétől a belga Philippe Maystadt tölti be az EIB elnöki tisztségét.

Mi a bank feladata?

Az EIB olyan nonprofit szervezet, melynek működését uniós politikai célkitűzések határozzák meg. A kereskedelmi bankokkal ellentétben az EIB nem kezel lakossági bankszámlákat, nem hajt végre készpénzes tranzakciókat, és nem részesít magánszemélyeket- és vállalkozásokat befektetési tanácsadásban. Az EIB tőkebefektetési projektekhez (a legtöbb esetben azok tárgyi eszközeihez) biztosít hosszú lejáratú kölcsönöket, azonban nem nyújt vissza nem térítendő támogatásokat.

Az EIB tulajdonosai az uniós tagállamok: a tagországok közösen járulnak hozzá a bank jegyzett tőkéjéhez. Hozzájárulásuk az Unión belüli gazdasági súlyukat tükrözi. A bank nem veszi igénybe az uniós költségvetési alapokat, hanem a pénzpiacokon felvett kölcsönökből tartja fenn magát.

Mivel az EIB részvényesei az EU-tagállamok, a bankot a lehető legmagasabb hitelképességi (AAA) fokozatba sorolják a pénzpiacokon. Ennek köszönhetően az intézmény versenyképes feltételek mellett nagy mennyiségű tőkét képes mozgósítani. Mivel az EIB nonprofit szervezet, hitelnyújtási feltételei szintén kedvezőek. A bank magánprojektek számára azonban nem hitelezhet többet a költségek 50%-ánál.

Az EIB által finanszírozott projekteket nagy körültekintéssel választják ki, ügyelve arra, hogy:

- elősegítsék az uniós célkitűzéseket;
- gazdasági, pénzügyi, műszaki és környezetvédelmi szempontból fenntarthatók legyenek;
- egyéb pénzforrásokból származó finanszírozást vonzzanak.

Az EIB ugyancsak támogatja a tagjelölt országok és a lehetséges tagjelöltek, az EU-tól délre és keletre fekvő szomszédos országok, illetve a világ más tájain található partnerállamok fenntartható fejlődését is.

Az EIB az [Európai Beruházási Alap](#) többségi részvényese.

Hogyan működik az EIB?

Az Európai Beruházási Bank független intézmény. Hitelnyújtási és hitelfelvételi döntéseit önállóan, kizárólag a kérdéses projektek érdemei alapján és a pénzpiacok által kínált lehetőségek függvényében hozza meg. Mivel működésénél az átláthatóság elve az irányadó, a bank teljes körű tájékoztatást nyújt tevékenységéről a nagyközönség számára.

Az EIB szoros munkakapcsolatban áll az EU többi intézményével, és hozzájárul az Unió célkitűzéseinek megvalósításához. A bank az Európai Parlamenten belül számos bizottságban, valamint a gazdasági és pénzügyminiszterek által alkotott ECOFIN-Tanácsban is képvisellel rendelkezik.

A bank [döntéshozó testületei](#) az alábbiak:

- A **Kormányzótanács** tagjai az uniós tagállamok miniszterei, legtöbb esetben a pénzügyminiszterek. Ez a testület határozza meg a bank általános hitelnyújtási politikáját, hagyja jóvá a mérleget és az éves jelentést, engedélyezi a bank számára Unión kívüli projektek finanszírozását, és ez dönt a tőkeemelések kérdésében is.
- Az **Igazgatóság** feladata a hitelnyújtási és hitelfelvételi műveletek jóváhagyása, valamint az EIB megfelelő irányításának biztosítása. Tagjait 28 igazgató alkotja – mindegyik tagállam egy tagot jelöl a testületbe, a 28. tag pedig az Európai Bizottságot képviseli.
- Az **Igazgatási Bizottság** a bank teljes munkaidőben dolgozó végrehajtási testülete. A kilenctagú bizottság feladata a bank működésével kapcsolatos napi teendők ellátása.
- A **Könyvvizsgáló Bizottság** független testület, mely közvetlenül a Kormányzótanácsnak tartozik beszámolási kötelezettséggel, és azért felel, hogy a bank tevékenysége, valamint a könyvvitel az előírásoknak megfelelően folyjon.

Európai Beruházási Alap

Az Európai Beruházási Alap (EIF) 1994-ben jött létre a három részvényes - az Európai Beruházási Bank, az Európai Bizottság és egyéb európai pénzügyi intézetek - közös vállalkozásaként. Az EIF státuszát és részvényesi szerkezetét 2000-ben vizsgálták felül. Ennek eredményeképp az Európai Beruházási Bank lett a fő részvényes. Az EIB és az EIF közösen alkotják az ún. "EIB csoportot".

Az EIF két területen szakosodott: - (kockázattal járó) tőkebefektetés és garanciák:

Az EIF tőkebefektetési eszközeit a kockázattőke-alapok beruházásainak törzsalaptőkéje alkotja, melyekkel kis- és középvállalatokat részesítenek támogatásban, főleg az start-up fázisokban és a technológiai irányú üzletekben;

Az EIF garanciaeszközei garanciát szolgáltatnak a pénzügyi intézményeknek arra, hogy kölcsönt adjanak a kis- és középvállalatoknak.

Az EIF nem kölcsönintézmény és nem folyósíthat támogatást a kis- és középvállalatoknak. Sőt, az EIF nem ruházhat be közvetlenül a kis- és középvállalatokba sem, hanem pénzügyi közvetítőkön keresztül működik, akiket teljhatalommal ruház fel. A tőkebefektetési és garanciális tevékenységéhez az EIF vagy saját forrásait, vagy az EIB illetve az Európai Unió által rábízott forrásokat használja. Az EIF az Európai Unió tagállamaiban illetve a csatlakozási tárgyalásokat sikeresen lezáró tagjelölt országokban van jelen.

(Forrás: http://europa.eu/institutions/financial/eib/index_hu.htm
http://euvonal.hu/index.php?op=tenyek_intezmenyrendszer&id=9)

3.11. EURÓPAI OMBUDSMAN

A [strasbourgi](#) székhelyű **európai ombudsman** az [Európai Unió](#) állampolgárainak és [jogi személyeinek](#) nyújt jogi segítséget azért, hogy a közösségi szervek eljárásával kapcsolatos panaszait kivizsgálja, és segít a probléma tisztázásában. Megegyezés hiányában javaslatot tehet a kifogásolt szerv számára, és amennyiben ez sem vezet eredményre, jelentést nyújt be az [Európai Parlamenthez](#).

Az európai ombudsman hivatalához annak felállítása óta óriási mennyiségű panasz érkezett be, ezek jó részének vizsgálatával kézzelfogható eredményt sikerült elérnie. Az ombudsman

működése jelentős mértékben hozzájárult az Európai Unió demokratikusabbá tételéhez, az átláthatóság és a "polgárközele Európa" elvének megvalósulásához.

Az európai ombudsman intézményének létrejötte

Bár a komoly eredményeket felmutató nemzeti [ombudsmanok](#) mintájára az [Európai Parlament](#) már 1979-ben javasolta a közösségi ombudsman intézményének felállítását, ezt csak 1992-ben rögzítette a [maastrichti szerződés](#). Az európai ombudsman hivatali időszaka az Európai Parlamentéhez igazodik, mivel az újonnan megválasztott EP választ új ombudsmant saját hivatali ciklusa idejére. Az első választás 1995-ben, a második 1999-ben történt, mindkét alkalommal [Jacob Södermant](#) választották a tisztségre, őt váltotta 2003-ban [Nikoforos Diamandouros](#).

Az európai ombudsman jogköre

Az európai ombudsman saját hatáskörében vizsgálhatja az egyes uniós intézményeket és testületeket, majd beszámolókat készíthet működésükről. Vizsgálati joga kiterjed a [Tanácsra](#), a [Bizottságra](#), és az [Európai Parlamentre](#) is. A közösségi szervek eljárási szabálytalanságait egyéni panaszok alapján vizsgálja ki, tényfeltáró tevékenységével. Vizsgálati joga nem terjed ki az igazságszolgáltatási szervekre, így természetesen nem avatkozhat be a bírósági eljárásokba. Azonban ha eljárása során arra a következtetésre jut, hogy bűncselekmény gyanúja merül fel, jelezheti a nemzeti hatóságoknak. Ilyen esetekben a tagállam EU képviselőjén keresztül veszi fel a kapcsolatot a nemzeti hatóságokkal.

Az európai ombudsman eljárása

A közösségi ombudsmanhoz az EU bármely polgára, és a tagállamok valamelyikében lakóhellyel vagy székhellyel rendelkező természetes és jogi személy is panasszal fordulhat. Panaszát postán, faxon és e-mailben is fogadja a hivatal. Panasz benyújtásához formanyomtatvány az ombudsman honlapján található. Az egyéni panaszok alapján az ombudsman vizsgálatot indít a sérelmezett eljárás szabálytalanságának megállapítására. A gyakorlat szerint az eljárás szabálytalannak tekintendő, amennyiben:

- igazgatási szabálytalanságok,
- tisztességtelenség,
- hatalommal való visszaélés,
- diszkrimináció,
- információ hiánya, megtagadása,
- szükségtelen késlekedés állapítható meg.

Az eljárás során az ombudsman a felek közti megegyezésre törekszik, amennyiben ez nem érhető el, javaslatot tehet a szabálytalanul eljáró szerv számára a változtatásra. Ha a szerv nem fogadja el javaslatait, az ombudsman él egyetlen erős fegyverével, a nyilvánosság erejével, és rendkívül jelentést terjeszt az Európai Parlament elé.

Tényfeltáró tevékenysége során az ombudsman igen széles jogkörökkel bír: a közösségi szervek és testületek kötelesek számára minden információt kiadni, az iratokba való betekintést lehetővé tenni. A tagállamok is kötelesek rendelkezésére bocsátani minden olyan információt, melyek a közösségi szerv eljárásával kapcsolatban lehetnek.

Az Ombudsman nem képviselheti viszont kormányok, valamint helyi és regionális önkormányzatok érdekeit, és nem járhat el jogerős bírói ítélettel lezárt ügyekben sem. Ha az Ombudsman egy ügyben megállapítja illetékességét, akkor vizsgálatot kezdeményez a bepanaszolt európai intézménynél. Amennyiben a kifogást helytállónak találja, akkor megegyezéssel megoldást keres a felek között. Ha a megegyezés nem jön létre, ajánlásokat fogalmaz meg az adott intézmény számára. Abban az esetben, ha ez utóbbi ezt nem fogadja meg, az ombudsman jelenti az ügyet az Európai Parlamentnek. Az Ombudsman maga nem kezdeményezhet peres eljárást az Európai Bíróság előtt.

Az Ombudsmant a Parlament választja meg, mandátuma 5 évre szól, amely megújítható. A Parlament 1994. március 9-i ülésén alkotta meg az Európai Ombudsmanról szóló statútumot, amely tartalmazza az Ombudsman hatáskörére és a vizsgálati eljárására vonatkozó szabályokat.

(Forrás: <http://www.ombudsman.europa.eu/home/hu/default.htm>)

4. EURÓPAI UNIÓ KULTURÁLIS AJÁNLÁSAI – TAGÁLLAMI, HAZAI MEGVALÓSÍTÁSA

Európa gazdag kulturális örökségének ápolása

Európa büszke arra, hogy területén kulturális sokszínűség uralkodik. Igaz ugyan, hogy az egyes nyelvek, illetve az irodalom, a színházművészet, a képzőművészetek, az építészet, a kézművesség, a filmművészet, valamint a műsorszolgáltatás területén létrejött alkotások egy-egy meghatározott országhoz vagy régióhoz köthetők, de részét képezik Európa közös kulturális örökségének is. Az Európai Unió oltalmazni és gazdagítani kívánja e sokszínűséget, és arra törekszik, hogy e színes kulturális palettát mások is megismerhessék.

E célkitűzéseket az 1992-es Maastrichti Szerződés fogalmazta meg. Ez az első olyan dokumentum, melyben az Unió hivatalosan kinyilvánítja: az európai integráció kulturális dimenzióval rendelkezik. A kulturális kezdeményezések azonban hosszabb múltra tekinthetnek vissza. 1985-ben indult útjára és azóta is sikeresen működik például az a program, melynek keretében minden évben megválasztják Európa kulturális fővárosát.

Fontos ágazat

Az Európai Unió kulturális iparát alkotó ágazatok – így a filmgyártás és forgalmazás, az audiovizuális ágazat, a könyv- és hírlapkiadás, a zene- és a kézművesipar – fontos bevételi forrást jelentenek, és több mint hétmillió embernek biztosítanak megélhetést. Az EU támogatási programok révén igyekeznek egyes kulturális iparágakat arra ösztönözni, hogy ragadják meg az egységes piacon és a digitális technológiákban rejlő lehetőségeket. Az Unió arra törekszik továbbá, hogy dinamikus környezetet alakítson ki az említett ágazatok számára azáltal, hogy leépíti a bürokráciát, megkönnyíti a forrásszerzést, támogatja a kutatási projekteket, és ösztönzi az együttműködést az Unión belüli és kívüli partnerekkel.

Az EU ezenkívül kulturális dimenzióval egészíti ki számos szakpolitikáját, így például az oktatást (beleértve a nyelvtanítást), a tudományos kutatást, az informatikai és kommunikációs technológiák támogatását, valamint a társadalmi és regionális fejlesztést.

Az Európai Regionális Fejlesztési Alapnak szóló iránymutatásában az Európai Bizottság felkéri a tagállamok kormányait, ösztönözzék a szegényebb régiók kulturális fejlődését annak

érdekében, hogy e térségek megőrizhessék és kifejezésre juttathassák identitásukat, vonzó úti célt jelentsenek a turisták számára, és munkalehetőségeket teremtsenek olyan területeken, mint az online szolgáltatások vagy a média.

A Kultúra program

Az Európai Unió által indított kezdeményezések sorából kiemelkedik a ma már széles körben ismert Kultúra program. Jelenlegi formájában futamideje 2007-től 2013-ig tart, teljes költségvetése ezen időszak során hozzávetőleg 400 millió eurót tesz ki. A program az audiovizuális tevékenységek kivételével minden kulturális tevékenységet támogat.

Az aktuális Kultúra program konkrét célkitűzései közé tartozik, hogy:

- elősegítse az európai jelentőségű kulturális értékek megismerését és megőrzését;
- ösztönözze a kulturális ágazatban dolgozók tagállamok közötti mobilitását;
- elősegítse a kulturális és művészeti alkotások és termékek határokon átívelő terjesztését;
- ösztönözze a kultúrák közötti párbeszédet.

Kulturális fővárosok

A „Kulturális fővárosok” elnevezésű program az európai kultúra sokszínűségére kívánja ráirányítani a figyelmet, illetve arra, hogy e sokféleség gyakran közös forrásból táplálkozik.

A program keretében minden évben megválasztják azt az egy vagy két várost, mely az Európa kulturális fővárosa cím birtokában pénzügyi támogatásban részesülhet a Kultúra program költségvetéséből. Ebből a pénzből a város és a környező régió kulturális örökségét bemutató kiállításokat és eseményeket szerveznek, továbbá egy sor olyan előadást, koncertet és más látványosságot, mely fellépési lehetőséget biztosít az Unió legkülönbözőbb részeiből származó művészek részére. A tapasztalat azt mutatja, hogy a program hosszú időre lendületet ad a kiválasztott városok kulturális és turisztikai fejlődésének.

Az eredeti elképzelések szerint a program 2004-ben lezárult volna, de az elsőprő sikerre való tekintettel futamidejét további tizenöt évre meghosszabbították.

2008-at az Európai Unió a kultúrák közötti párbeszéd európai évének nyilvánította annak érdekében, hogy ösztönözze a különböző kultúrák közötti gondolatcserét az iskolai és munkahelyi életben éppúgy, mint a szabadidős és sporttevékenységek vonatkozásában.

Nyelvi gazdagság

A nyelvi sokszínűséget az Európai Unió kulturális és demokratikus alapértéknek tekinti. A nyelvek révén feltárulnak előttünk más népek kultúrái. Nyelvtudásunk ugyanakkor fontos gyakorlati segítséget is jelent abban, hogy a tagországokba tett külföldi utazások és az uniós munkavállalás során kialakuló kulturális kapcsolatok gyarapodásunkat, fejlődésünket szolgálják. Az EU arra ösztönzi állampolgárait, hogy anyanyelvükön felül két idegen nyelvet is megtanuljanak. Ennek megvalósítása az Unió hosszú távú célja.

Az EU működését meghatározó alapelvek egyike épp a nyelvi sokszínűség védelme. A 2004-ben és 2007-ben végbement bővítés eredményeképpen az Unió a korábbi 11 helyett ma már

23 hivatalos nyelvvél rendelkezik. Az uniós követelmények értelmében biztosítani kell, hogy az EU jogszabályai az Unió összes hivatalos nyelvén, s ezáltal minden állampolgár részére hozzáférhetőek legyenek. Az Unió azt is lehetővé teszi továbbá, hogy az állampolgárok anyanyelvükön ír hassanak a közösségi intézményeknek és szervezeteknek, s levelükre anyanyelvükön kapjanak választ. Az Európai Parlament képviselőit ehhez hasonlóan pedig megilleti az a jog, hogy választópolgáraitak felszólalásaik alkalmával anyanyelvükön képviseljék.

Az európai integráció történetében a kilencvenes évek előtt aláírt alapszerződésekben nem találunk említést a kulturális együttműködés szabályozási kereteiről, azaz a kultúra közösségi politikaként nem jelenik meg. Az 1992-es Maastrichti Szerződés változtatott ezen a helyzeten, elsőként említi ugyanis közösségi szerződésben a kulturális javakat mint speciális árucikkeket, s [128. cikkében](#) (az Amszterdami Szerződésben a 151. cikk felel meg ennek) megfogalmazza a közösséggel szemben támasztott elvárásokat a kulturális együttműködés területén. A cikk jelenti az Unió kulturális politikájának alapját, ezen a későbbi szerződések csak kis mértékben változtattak. A szerződés kapcsán érdemes kiemelni két olyan motívumot, amelyek elsődlegesen jellemzik a Közösség hozzáállását a kulturális ügyekhez. Az egyik, hogy a kultúra vonatkozásában az Európai Unió nem törekszik arra, hogy előíró magatartást tanúsítson, a hangsúly a kultúra támogatásán, a kulturális tevékenység ösztönzésén van, a döntés joga azonban alapvetően a tagállamok kezében, azaz nemzeti szinten marad. A másik fontos elv, amely maradéktalanul kell, hogy érvényesüljön az uniós kulturális politika területén is, a [szubszidiaritás](#) elve.

Az 1997-ben aláírt Amszterdami Szerződés nem változtatott a 128. cikk szövegén, azt 151. cikként változtatások nélkül vette át. A kultúra mint közösségi politika az Európai Alkotmány készítésekor ismét napirendre került. A tét az volt, az uniós tagállamok döntéshozóinak politikai akarata egységes-e abban a tekintetben, hogy erősítsék a kultúra területén történő - közösségi szintű - együttműködést? Csorbítsák-e a tagállamok kizárólagos döntési jogát, vezessék-e be például a többségi szavazást - az egyhangúság helyett - bizonyos, kultúrával kapcsolatos döntések során? Az Alkotmány a kultúra területén nem lép túl a fent említett szerződésekben megfogalmazott általános elvek felvázolásán.

Az Alkotmány több helyütt említi a kultúrát. Megjelenik így a dokumentumba beemelt Alapjogi Charta III. címében (*Egyenlőség*), a Kulturális, vallási és nyelvi sokféleségről szóló II-82. cikkben, amely kimondja, hogy "Az Unió tiszteletben tartja a kulturális, vallási és nyelvi sokféleséget." A szerződésben a III. rész (*Az Unió politikái és működése, III. cím: Belső politikák és intézkedések*) V. fejezetében (*Azok a területek, ahol az Unió támogató, összehangoló vagy kiegészítő intézkedéseket tehet*) jelenik meg a kultúra mint alfejezet, s tudvalevő, hogy az alkotmánytervezet kidolgozása során a Konventben ennek - az egyébként legterjedelmesebb III. - résznek a kidolgozására jutott a legkevesebb idő. A fejezet pontosan megnevezi azokat a területeket, ahol az Unió támogató, kiegészítő, koordinatív hatáskörökkel rendelkezik, itt említve az oktatást, a szakképzést és a kultúrát is. E fejezet 3. szakasza, amely a Kultúra címet viseli, lényegében megismétli a Maastrichti és az Amszterdami Szerződésekben foglaltakat, azaz kiemeli, hogy a kultúrák sokszínűségének tiszteletben tartása mellett a közös kulturális örökség megőrzése alapvető fontosságú. A (2) és (3) bekezdés szerint az Unió fellépésének célja az együttműködés előmozdítása a tagállamok között, illetve a harmadik országokkal és a nemzetközi szervezetekkel. A (4) bekezdésben foglaltak szerint az Unió az Alkotmány hatálya alá tartozó - nem kimondottan kulturális - tevékenységei során is hangsúlyozza a kulturális szempontok érvényesítését. A szerződésekben korábban rögzítettek túlmutat viszont az (5) bekezdés [\(III-280. cikk - Az](#)

európai alkotmány létrehozásáról szóló szerződés), amelyben az Unió szerepét az ösztönző intézkedések meghozatalában maximálja (a Régiók Bizottságával történő konzultációt követően) - alapvetően tehát továbbra is tagállamok szintjén hagyva a kultúrát érintő döntéseket.

A kultúra közösségi szabályozásával szemben mindig is határozott érvek fogalmazódtak meg a tagállamok részéről. Ezt táplálják egyfelől a történelmi emlékezet egyes fejezetei, másfelől az a félelem, hogy az egységesítés során szükségszerűen a sokszínűség és a nemzeti kultúrák sérülnek majd. Ez utóbbi szempont jogosságát még erősíti a korunkban zajló globalizációs folyamat kulturális területen érvényesülő hatása is, amely természetesen az európai integráció történéseitől függetlenül is zajlik a világ minden táján. Pillanatnyilag úgy tűnik, hogy az Európai Unió tagállamai nem kívánják változtatni eddigi hozzáállásukat a kulturális politikát illetően: azaz a Közösség tiszteletben tartja a tagállamok változatos kulturális jellegét, s ennek a sokszínűségnek a megőrzésére törekszik, a kultúrát érintő döntések azonban továbbra is tagállami hatáskörben maradnak, s a döntéshozatal során nem kényszeríthető rájuk közösségi akarat.

Kulturális politika

Nemzeti kultúrájának fennmaradását minden tagállam fontos feladatának tekinti és azon gondosan őrökdi. Ugyanakkor számos terület együttes gondozásáról az Európai Unió Szerződés intézkedett, amely a közös kulturális politikának a következő főbb célkitűzéseit határozta meg:

- az európai népek történelmének és kultúrájának jobb megismertetése,
- az európai jelentőségű kulturális örökségek megőrzése,
- nem kereskedelmi alapon történő kulturális csere szervezése,
- a képzőművészeti és irodalmi alkotótevékenység támogatása,
- külső országokkal és nemzetközi szervezetekkel való együttműködés.

A közös politika megvalósítása során az EU egy sor eseményt támogat, illetve finanszíroz:

- európai zenekarok koncertjeinek megrendezése,
- fiatal alkotóművészek továbbképzésének segítése,
- európai örökségek (pl. az athéni Akropolisz, Athos-hegyi kolostorok, stb.)
- fenntartásához való hozzájárulás,
- az "Európa kulturális fővárosa" akció szervezése,
- a legjobb európai műfordításért adott kitüntetés,
- az "Európai Filmdíj" megalapítása.

Közösségi politika

Az Unió alapító szerződése a kultúra kérdésével kevésbé foglalkoznak. A kulturális terület csupán az 1990-es években, a Maastrichti Szerződéssel jelent meg EU-szinten. A konkrét célokat az alapító szerződés az alábbiak szerint fejt ki:

(1) A Közösség hozzájárul a tagállamok kultúráinak kibontakoztatásához, tiszteletben tartva azok nemzeti és regionális különbözőségét, ugyanakkor előtérbe helyezve a közös kulturális örökséget.

(2) A Közösség tevékenysége a tagállamok közötti együttműködés bátorítására, és ha szükséges, a tagállamok tevékenységének támogatására és kiegészítésére irányul a következő területeken:

- az európai népek kultúrája és történelme ismeretének és terjesztésének javítása;
- az európai jelentőségű kulturális örökség megőrzése és védelme;
- a nem kereskedelmi jellegű kulturális csere;
- a művészeti és irodalmi alkotó tevékenység, beleértve az audiovizuális szektort.

Jogharmonizáció

Az unió olyan ösztönző intézkedéseket hoz, amelyek nem érintik a tagállamok jogrendszerének harmonizálását. Magyarország elfogadja a közösségi kulturális programokban való részvételt, és társult tagként a csatlakozás előtt is él a programokban való részvétel lehetőségével. A magyar kulturális élet szereplői sikerrel vettek részt a korábbi Raphaël (kulturális örökségvédelem), Kaleidoscope (előadóművészi tevékenység) és Ariane (irodalmi alkotás) programok keretében kiírt pályázatokban, valamint a nemrég indított Kultúra 2000 keretprogram pályázataiban. Amíg nem válunk teljes jogú EU-tagga, a kulturális programokban való részvételünkhöz "belépőjegyet" kell váltanunk.

Uniós támogatási programok

A Kultúra 2000 program éves részvételi díjának összege 488 271 euró. A programmal járó adminisztrációs költségeket és a fennmaradó összeg ötven százalékát központi költségvetésből, további ötven százalékát (214 146 euró) pedig PHARE-forrásból biztosítjuk. A KultúrPont Iroda működési költségeit megosztva a kulturális tárca és az Európai Bizottság fedezi.

A Kultúra 2000 az EU egyetlen kultúrát támogató programja, elsődleges célja az európai kulturális együttműködés elősegítése, a kulturális párbeszéd és a kultúra nemzetek közötti terjesztésének előmozdítása, a kulturális sokszínűség és a közös kulturális örökség támogatása. A program keretprogram, így az Európai Parlament döntése öt évre - 2000-től 2004-ig - szól. A konkrét pályázatokat évről-évre hirdetik meg. Magyarország 2001-től már teljes jogú tagként vehet részt a programban.

Pályázatot egyéni szereplők (természetes személyek) kivételével a kulturális élet bármely szereplője benyújthat. Minden projekthez legalább negyven százalékos önrész szükséges.

A program a kultúra minden területét felöleli (előadóművészet, vizuális és képzőművészet, irodalom, zene, kulturális örökség, kultúrtörténet), támogatja az új kifejezési formákat, az úttörő kezdeményezéseket, a több éven átnyúló projekteket. Kivételt két terület képez: a filmművészet, amellyel MEDIA program foglalkozik és az oktatás, amelyet több uniós program is támogat.

Három alprogram kínálkozik a kulturális támogatásra: az Akció 1, 2 és 3.

1. Akció: Specifikus és rövidtávú tevékenységek, legalább három támogatásra jogosult ország kulturális szereplőinek részvételével. Az elnyerhető összeg a legtöbb esetben 50 000 és 150 000 euró között van.

2. Akció: Hosszú távú (hároméves) kulturális együttműködési tevékenységek, legalább öt támogatásra jogosult ország kulturális szereplőinek részvételével. Az elnyerhető összeg legfeljebb 300 000 euró.

3. Akció: Kiemelkedő európai kulturális projektek, mint például az Európa Kulturális Fővárosa rendezvénysorozat, kulturális díjak, jelentősebb kulturális események. Az elnyerhető összeg az esetek többségében 150 000 és 300 000 euró között van.

Az összköltségvetés a program öt évére 167 millió euró.

Pályázati kiírás, határidők

A pályázat centralizált, azaz mind a kiírás, mind a döntéshozatal Brüsszelben, az Európai Bizottság Oktatási és Kulturális Főigazgatóságán történik. A pályázat meghirdetésének időpontjáról, a beadási határidőről, az elbírálásról, a szerződéskötésről, és az összeg folyósításáról a Főigazgatóság gondoskodik. A pályázat koordinációját egy Európa-szerte működő irodahálózat segíti (Cultural Contact Points), ennek magyarországi hivatalos tagja a KultúrPont Iroda.

Hogyan lehet pályázni?

A pályázatokkal kapcsolatban hiteles információt az Európai Bizottság Oktatási és Kulturális Főigazgatósága, a pályázat kiírója tud adni. A kiírás szövege és a formanyomtatványok - a KultúrPont Iroda honlapja mellett - közvetlenül az Európai Unió központi szerveréről, az Európa Szerverről is letölthetők.

Audiovizuális politika

Az audiovizuális politika terén a legfontosabb közösségi rendelkezés a határok nélküli televíziózásról szóló irányelv (36/97/EK irányelvvel módosított 89/552/EGK irányelv). Az audiovizuális szektort szabályozó közösségi joganyag célja - a belső piac összefüggésében - az audiovizuális szolgáltatások szabad áramlásának biztosítása és az európai audiovizuális ipar támogatása.

A rádiózásról és televíziózásról szóló 1996. évi I. törvény (Médiatörvény) jogharmonizációs célú módosítására irányuló törvényjavaslatot az Országgyűlés 2002. júliusában fogadta el (2002. évi XX. törvény). Ezzel teljesítettük jogharmonizációs kötelezettségünket, mely egyben lehetővé tette a kultúra és audiovizuális politika fejezet csatlakozási tárgyalásainak lezárását. A módosítás értelmében Magyarországon az uniós csatlakozástól többek között kötelező alkalmazni az európai művek arányára vonatkozó szabályokat.

Az európai audiovizuális szektor támogatását szolgáló MEDIA Plus program (Media-Képzés, Media Plus-előkészítés, terjesztés, promóció) Magyarország számára az EU-hoz való csatlakozás időpontjától nyílik meg. A 2001-től 2005-ig tartó programban részt vevő országok a nemzeti szintű koordináció érdekében információs irodát, u.n. Media Desket működtetnek. Magyarország nemzeti irodáját 2003 folyamán tervezi létrehozni annak érdekében, hogy időben megkezdje a filmszakma felkészítését a pályázati lehetőségekre.

Az iroda feladata a Media Plus program pályázati felhívásainak közzététele, a pályázók segítése, a programmal kapcsolatos információk terjesztése s az ehhez szükséges adatbázis

kialakítása, az európai országokban működő Media Deskekkel való hálózatos együttműködés, információ- és tapasztalatcsere.

Kulturális áruk szabad áramlása

Magyarország elfogadta az EU kulturális javak védelmével foglalkozó rendeleteit és irányelveit, amelyek lehetővé teszik a tagállamok számára az áruk szabad mozgásának korlátozását, nemzeti kincseik védelmében. Magyarország elvégezte a kulturális javak exportjával és visszaszolgáltatásával foglalkozó uniós jogszabályok teljes harmonizációját, és megtette a szükséges intézkedéseket azok végrehajtására. A központi hatóság, amely a jogellenesen külföldre vitt kulturális javak visszaszolgáltatásával kapcsolatos feladatokat ellátja, a Kulturális Örökségvédelmi Hivatal megfelelő szervezeti egysége.

A kultúrát közvetlenül érintő más EU-jogszabály nincs. A csatlakozás ugyanakkor olyan jogszabályok betartását is megköveteli, amelyek a kulturális szereplőkre szintén vonatkoznak. Ilyenek a személyek szabad mozgása és a diszkrimináció tilalma, a forgalmi adók, a fix könyvárak, a szerzői jogok és a versenyszabályok.

A kulturális és örökségvédelmi állami támogatások összeegyeztethetők a belső piaccal, ha a közös érdeknek nem ellentmondó mértékben hatnak a tagállamok közötti kereskedelemre. Ezek az állami támogatások kiegészíthetők a strukturális alapokból kapott EU-forrásokkal.

Hogyan támogatja az Európai Unió a kultúrát?

Az Európai Unió kulturális tevékenységének elsődleges célja a közös európai kulturális örökség előtérbe helyezése az Európán belüli együttműködés bátorításán és támogatásán keresztül. Az unió legfontosabb pénzügyi támogatási eszköze e területen a Kultúra 2007–2013 program.

A program meghaladja az eddigi, kifejezetten ágazati megközelítést (az előző generációs kulturális programok keretében így folyt a munka), és inkább interdiszciplináris módon közelít a kultúrához. A keretprogram az alkotók, a kulturális élet szereplői és a résztvevő államok kulturális intézményei közötti kulturális együttműködés fejlesztésével – a kultúra területén dolgozók mobilitásán, a művek, valamint a művészeti és kulturális termékek országok közötti áramlásán és a kultúrák közötti párbeszédén keresztül – igyekszik elősegíteni az európai polgári azonosságtudat kialakulását.

Az EU kulturális pályázataival kapcsolatos feladatokat Magyarországon a Kultúrpon t Iroda látja el. Bővebb információ a www.kulturpont.hu címen található.

Az unió közösségi szintű rendezvények kezdeményezésével is segíti a korábbiakban jelzett célokat, ilyenek például a különböző témák köré szerveződő európai évek – 2008 például a kultúrák közötti párbeszéd éve volt –, vagy az Európa Kulturális Fővárosa kezdeményezés. E rendezvényekhez különféle formában pénzügyi támogatást is nyújt az EU, de megvalósításukhoz tagállami eszközök mobilizálása is szükséges.

Veszélyezteteti-e kultúránkat az EU tagság?

Nem kell attól tartanunk, hogy Brüsszel az egyes nemzeti kultúrákat „közös olvasztótégelybe dobja”. Éppen ellenkezőleg: a kulturális örökség megőrzésének támogatásával, a kultúrák közötti párbeszéd ösztönzésével, a határokon átnyúló kulturális rendezvények/projektek szervezésével, ezek (pénzügyi) támogatásával az uniónak az a célja, hogy tagjai jobban megismerjék egymás kultúráját, hogy az egyes nemzetek kulturális szereplőit még

intenzívebben bekapcsolja az EU vérkeringésébe. Az EU kulturális tevékenységével hozzájárul a kultúrák sokszínűségének fennmaradásához.

Milyen célkitűzései vannak a Kultúra 2007-2013 keretprogramnak?

A Kultúra 2007-2013 keretprogram az alkotók, a kulturális élet szereplői és a résztvevő államok kulturális intézményei közötti kulturális együttműködés fejlesztésével hozzájárul az európai polgárok közös kulturális térségének előmozdításához, annak érdekében, hogy a kultúra területén dolgozók határokon átívelő mobilitásán, a művek, valamint a művészeti és kulturális termékek országok közötti áramlásán és a kultúrák közötti párbeszédén keresztül elősegítse az európai polgári azonosságtudat kialakulását. Az új program meghaladja az eddigi, kifejezetten ágazati megközelítést (az előző generációs kulturális programok keretében így folyt a munka), és inkább interdiszciplináris módon közelít a kultúrához. Az új megközelítés célja: a kulturális élet szereplői közötti együttműködés fellendítése, tevékenységi területeken (művészeti ágakon) átívelő projektek segítése révén. A program nyitott minden olyan szereplő számára, beleértve a non-profit kulturális vállalkozásokat is, akik nem az audiovizuális kultúra terén dolgoznak. Bővebb információ a [Kulturpont](#) oldalán olvasható.

(Forrás:

http://www.euvonal.hu/index.php?op=kerdesvalasz_reszletes&kerdes_valasz_id=1273

http://www.kulturpont.hu/eu_csak_20fejezet.php

http://www.kulturpont.hu/content.php?hle_id=9723

<http://www.sulinet.hu/panorama/eu/euszotar/k.htm>)

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

- ✓ Mutassa be az európai integráció szükségszerűség, létrejöttének külső körülményeit!
- ✓ Az ESZAK megalapításakor mely intézmények alakultak meg, amelyek mind a mai napig meghatározzák az EU működését?
- ✓ Ismertesse a bővülés ütemét, szakaszait!
- ✓ Melyek az 1990-es évek történetének legfőbb csomópontjai?
- ✓ Mi a Lisszaboni Szerződés célja?
- ✓ Miért sajátos politikai integráció az Európai Unió?
- ✓ Milyen feszültséget okoz a fő intézmények eltérő képviselő-jellege?
- ✓ Mit jelent az euroszkepticizmus fogalma?
- ✓ Mi a véleménye a centralizáció, illetve autonómia fogalmáról az EU relációjában?
- ✓ Hogyan épül fel az Európai Unió Tanácsának munkája?
- ✓ Milyen feladatai vannak a Tanácsnak?
- ✓ Milyen szavazati formák léteznek a Tanácsban?
- ✓ Milyen érdeket képvisel az Európai Unió Tanácsa?
- ✓ Miért sajátos intézmény az Európai Tanács?
- ✓ Milyen feladatai vannak a Tanácsnak?
- ✓ Milyen problémákat jelentett és jelent a mai napig a Tanács beillesztése a többi intézmény közé?
- ✓ Milyen jogbővülési folyamaton ment keresztül az Európai Unió Parlamentje és mi ennek az oka?
- ✓ Milyen frakciók alkotják ma a Parlamentet?
- ✓ Mely tagországnak hány széke van a Parlamentben?
- ✓ Hogyan működik a Parlament?
- ✓ Milyen jogai vannak a Parlamentnek?
- ✓ Kit képvisel az Európai Unió Bizottsága, és ezt hogy teszi, teheti?
- ✓ Hogyan változott a biztosok száma az elmúlt évtizedekben és mi ennek az oka?
- ✓ Hogyan működik a Bizottság?
- ✓ Milyen feladatai vannak a bizottságnak?
- ✓ Milyen problémák jellemzik a Bizottság felépítését, és ebből kifolyólag a működését?
- ✓ Hogyan épül fel az Európai Unió Bírósága?
- ✓ Milyen feladatai vannak?
- ✓ Milyen eljárásrendje van a Bíróságnak?
- ✓ Mi a feladata a Számvevőszéknek?
- ✓ Hány tagja van a szervezetnek?

- ✓ Munkája során milyen lehetőségei vannak a Számvevőszéknek?
- ✓ Hol találjuk a Számvevőszék székhelyét?
- ✓ Mi az Európai Központi Bank szerepe?
- ✓ Ismertesse a közös valuta kialakulásának történetét a koncepciótól a megvalósulásig!
- ✓ Mit tartalmaznak a következő fogalmak: GMU, EMI, ERM-II?
- ✓ Milyen szerepet játszik Európai Gazdasági és Szociális Bizottság az EU fejlesztésében?
- ✓ Ismertesse az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság eljárásrendjét!
- ✓ Melyek az EGSZB fő feladatai?
- ✓ Milyen bizottságokban működik a Régiók Bizottsága?
- ✓ Milyen szervként működik a Régiók Bizottsága?
- ✓ Hogyan alakul a szervezet összetétele?
- ✓ Mit jelent az, hogy egy szervezet az EU tanácsadó szervezeteként működik?
- ✓ Miért sajátos politikai integráció az Európai Unió?
- ✓ Milyen feszültséget okoz a fő intézmények eltérő képviselő-jellege?
- ✓ Mit jelent az euroszkepticizmus fogalma?
- ✓ Mi a véleménye a centralizáció, illetve autonómia fogalmáról az EU relációjában?
- ✓ Miért volt szükség egy beruházási bank létrehozására az EGK-ban/EU-ban?
- ✓ Milyen feladatai vannak az EIB-nek?
- ✓ Kik tagjai az EIB-nek?
- ✓ Hogyan és kik irányítják az EIB-et?
- ✓ Mi a feladata az Európai Ombudsmannak?
- ✓ Miért erősödik a szerepe a szervezetnek?
- ✓ Tényfeltáró tevékenysége során milyen jogosítványai vannak?
- ✓ Miért okoz(hat) nehézséget az EU kultúrájának támogatása?
- ✓ Melyek a legfőbb prioritások az EU kulturális politikájának finanszírozását illetően?
- ✓ Soroljon fel támogatási programokat és ezek sajátosságait!
- ✓ Mi a lényege az Európai Kulturális Főváros Programnak?
- ✓ Mennyire jelentős a kulturális politika az EU szakpolitikái között?

IRODALOMJEGYZÉK – AJÁNLOTT IRODALOM

Böröcz József, Kovács Melinda (szerk.): Empire's New Clothes: Unveiling EU-Enlargement, ingyenes elektronikus könyv, a Central Europe Review különszáma. Magyarul a Replika nevű folyóiratban jelent meg, EU-Birodalom? címmel. Az interneten csak egyes tanulmányonként található: Böröcz: Bevezetés, Engel-diMauro: A szívós nemzeti állam, Kovács és Kabachnik: A kvantitatív másság, Kovács: Elmarasztalni és elhalasztani, Sher: Európa di-víziója, és Dancsi: A haideri retorika.

Böröcz József, Mahua Sarkar: "Mi az Európai Unió?" Politikatudományi Szemle, 2005,3:151-77. Megjegyzés: Mahua Sarkar a Binghampton University Szociológia tanszékének oktatója.

Forgács András, Loboda Zoltán: Az Európai Unió és az oktatás (Változó Világ 55., Budapest, 2005)

Hetényi Géza, Hünlich Csilla, Mocsáry Péter: Az Európai Unió pénzügyi rendszere (Változó Világ 35., Budapest, 2003)

Hetényi Géza, Stelbaczky Tibor, Zalai Csaba: Az Európai Unió támogatási politikája (Változó Világ 42., Budapest, 2003)

Hernádi Eleonóra: Az Európai Unió intézményei (Változó Világ 51., Budapest, 2004)

Horváth Zoltán (2007): Kézikönyv az Európai Unióról. HVG-Orac Kiadó, Budapest.

Kelemen László: Az Európai Unió forgalmiadó-rendszere (Változó Világ 62., Budapest, 2006)

Kende Tamás - Szűcs Tamás (2009): Bevezetés az Európai Unió politikáiba. Complex Kiadó, Budapest.

Magyar Péter: Az Európai Unió története (Változó Világ 30., Budapest, 2002 Európai Tükör folyóirat

Felhasznált internetes források

http://europa.eu/about-eu/eu-history/index_hu.htm
http://hu.wikipedia.org/wiki/Eur%C3%B3pai_Uni%C3%B3
http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/index_hu.htm
<http://www.european-council.europa.eu/the-institution.aspx?lang=hu>
http://europa.eu/pol/cult/index_hu.htm
http://europa.eu/institutions/inst/parliament/index_hu.htm
http://europa.eu/institutions/inst/comm/index_hu.htm
http://curia.europa.eu/jcms/jcms/Jo2_6999/
http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/index_hu.htm
http://eca.europa.eu/portal/page/portal/eca_main_pages/home
<http://www.ecb.int/ecb/html/index.hu.html>
http://europa.eu/institutions/financial/ecb/index_hu.htm
<http://www.eesc.europa.eu/?i=portal.hu.home>
http://euvonal.hu/index.php?op=tenyek_intezmenyrendszer&id=6
<http://www.cor.europa.eu/pages/HomeTemplate.aspx>
http://europa.eu/institutions/financial/eib/index_hu.htm
<http://www.ombudsman.europa.eu/home/hu/default.htm>
http://www.euvonal.hu/index.php?op=kerdesvalasz_reszletes&kerdes_valasz_id=1273
http://www.kulturpont.hu/eu_csak_20fejezet.php
http://www.kulturpont.hu/content.php?hle_id=9723
<http://www.sulinet.hu/panorama/eu/euszotar/k.htm>
www.euvonal.hu
www.europa.eu
www.ec.europa.eu
www.kulturpont.hu
www.sulinet.hu

További internetes források

Az Európai Unió hivatalos honlapja – magyarul (europa.eu)
Európai Unió – Europe-on-line.eu
EU Pályázati Portál (operativprogram.hu)
Európai Unió Enciklopédia - Az Európai Unió a Változó Világban
Európai Unió ismeretek (euportal.hu)

[EU szekció \(Magyarország.hu\)](#)

[EU-tájékoztató szolgálat \(EUvonal\)](#)

[EUpedia szabad lexikon](#)

[eu.lap.hu](#)

[BruxInfo – EU-hírek közvetlenül Brüsszelből](#)

[Adatok az Európai Unióról, rövidítések magyarázata](#)

[Az europeer.hu Európai Unióval foglalkozó cikkei](#)

[EUobserver \(angol\)](#)

[Az Európai Parlament tevékenységét nyomon követő online folyóirat](#)

[Feketén-fehéren az ötvenéves Unióról \(Metazin, 2007. április 4.\)](#)

**KULTURÁLIS JOGI KÉRDÉSEK
MAGYARORSZÁGON**

Összeállította

Dr. Takács-Miklósi Márta és dr. Oszlanczi Tímea

Tartalomjegyzék

1. A kultúra, felnőttképzés területének jogi szabályozásáról általában.....	82
2. A kultúra és oktatás állami és önkormányzati igazgatásának szervezetrendszere és jogi szabályozása.....	82
2.1. Szervezetrendszer.....	82
2.2. Jogi szabályozás.....	83
3. A kulturális tevékenységek folytatása egyes szervezettípusonként.....	90
4. Pályázatíráshoz, projektek lebonyolításához kapcsolódó jogi kérdések – A magyar jogrendszer EU projektekre történő értelmezése.....	94
Ellenőrző kérdések.....	97
Feladatok.....	98
Irodalomjegyzék – ajánlott irodalom.....	106
Ajánlott jogszabályok.....	107

1. A KULTÚRA, FELNŐTTKÉPZÉS TERÜLETÉNEK JOGI SZABÁLYOZÁSÁRÓL ÁLTALÁBAN

A területhez kapcsolódó alapjogok: a tanuláshoz, oktatáshoz, művelődéshez való jogok a XIX. század végétől keletkező új jogok közé tartoznak, amelyeket az **állampolgári jogok második nemzedékének**, vagy gazdasági, szociális, kulturális jogoknak is neveznek. Ezen jogok alapvetően különböznek a hagyományos szabadságjogoktól, ugyanis amíg a klasszikus szabadságjogok célja az állam hatalmának korlátozása volt, addig a szociális jogok éppen az **állam aktív részvételét kényszerítik ki**.

1.) A **tanuláshoz való jog** létjogosultsága egyetemes, nem korlátozódhat az emberiség előnyöket élvező részére. Az élethosszig tartó tanulás szakmai követelményéből következik, hogy állami szabályozásnak, törvénynek kell rögzítenie azt, hogyan érvényesül ez az alapjog az oktatásban, képzésben, konkrétan a felnőttek képzésében – így azt, hogy milyen feltételekkel tanulhat a felnőtt – mint ahogyan ezt hazánkban is törvény szabályozza, ami 2002. január 1. óta hatályos. (2001. évi CI. törvény). Alapvető társadalompolitikai célnak tekinthető a széleskörű részvétel lehetőségének biztosítása, így azon célcsoportok kiemelése, amelyek körét az UNESCO V. (hamburgi) Világkonferenciáján határoztak meg, így többek között az idősek, nők, tanulási lehetőségektől eddig megfosztott csoportok.

A hazai jogforrásokban, szakirodalomban a tanuláshoz való jog fogalma helyett korábban inkább az oktatáshoz, művelődéshez való jog terminusa jelent meg, például az *Alkotmányban* (1949. évi XX. törvény). Az utóbbi években kiadott jogszabályokban viszont már egyre többször találkozhatunk a tanuláshoz való jog kifejezéssel (például a *felnőttképzési törvényben*), ami jobban utal az elsajátítás folyamatos jellegére.

2.) Az **oktatáshoz való jog** egyrészt jogosultság, másrészt kötelezettség, amelynek feltételeit az állam teremti meg, mégpedig azáltal, hogy *ingyenes és kötelező általános iskoláról* gondoskodik az állami szervek és a helyi önkormányzatok intézményfenntartói tevékenysége keretében.

3.) A **művelődéshez való jog** a tanuláshoz való joggal ellentétben tehát már Alkotmányunkban is megjelenik, amelynek rendelkezései szerint: a „Magyar Köztársaság *biztosítja az állampolgárok számára a művelődéshez való jogot. Ezt a közművelődés kiterjesztésével és általánossá tételével, az ingyenes és kötelező általános iskolával, képességei alapján mindenki számára hozzáférhető közép- és felsőfokú oktatással, továbbá az oktatásban részesülők anyagi támogatásával* valósítja meg” (1949. évi XX. törvény 70./F. §) Ezekre a területekre vonatkozó további rendelkezésekkel a konkrét, oktatás viszonyait szabályozó törvényekben találkozhatunk, így a közoktatási, felsőoktatási és felnőttképzési törvényben. (Váradi – Várnagy 2001)

2. A KULTÚRA ÉS OKTATÁS ÁLLAMI ÉS ÖNKORMÁNYZATI IGAZGATÁSÁNAK SZERVEZETRENDSZERE ÉS JOGI SZABÁLYOZÁSA

2.1. SZERVEZETRENDSZER

Jogalkotó, ügydöntő, végrehajtó szerepet hazánkban országos szinten az Országgyűlés, Országgyűlési Bizottságok, Minisztériumok, helyi szinten a helyi önkormányzatok töltenek be.

1.) Az Országgyűlés a Magyar Köztársaság parlamentje, legfőbb hatalmi és törvényhozó szerve, a népszuverenitás letéteményese. Ez a szerv alkotja meg a kulturális kérdéseket szabályozó törvényeket.

2.) Az Országgyűlési Bizottságok rendszerét az Országgyűlés hozta létre, jelenleg 19 állandó bizottság működik. Kulturális kérdésekkel a **kulturális és sajtóbizottság** foglalkozik, oktatási ügyekkel pedig az oktatási és tudományos bizottság. Kulturális és sajtó ügyekben a parlamentkezdeményező, **javaslattevő, véleményező**, a kormányzati munka ellenőrzésében résztvevő, bizonyos esetekben ügydöntő szerve. Feladata: a kultúra, valamint az elektronikus és írott sajtó körét érintő **törvények megalkotásában** az érdemi közreműködés, a bizottságunk ügykörébe eső országgyűlési döntések előkészítése, illetve a jogszabályok érvényesülésének, betartásának figyelemmel kísérése, ellenőrzése. (Sári 2006)

3.) Minisztérium:

A minisztériumokról jelenleg a Minisztériumok felsorolásáról szóló 2010. évi XLII. törvény rendelkezik. Kulturális kérdésekkel foglalkozó kormányzati szervünk a Nemzeti Erőforrás Minisztérium. Ezen a néven egyesült az Oktatási és Kulturális Minisztérium, az Egészségügyi Minisztérium és a Szociális és Munkaügyi Minisztérium.

4.) Helyi önkormányzatok:

Az Önkormányzati törvény (1990. évi LXV. törvény) részletesen szabályozza az egyes önkormányzatok jogkörét, feladatkeretét, részletesen kitérve a kulturális, közművelődési, közgyűjteményi feladatok ellátásával kapcsolatos jogköreire.

A **fővárosi önkormányzat** gondoskodik az egynél több kerületet, illetőleg a főváros területét is meghaladó ellátási kötelezettség körében: a művészeti, közművelődési, a közgyűjteményi feladatok ellátásáról.

A **megyei önkormányzat** kötelező feladatként gondoskodik különösen a természet és a társadalom megyében levő kulturális javainak, valamint a történeti iratoknak a gyűjtéséről, őrzéséről, tudományos feldolgozásáról; a megyei könyvtári szolgáltatásokról, a pedagógiai és közművelődési szakmai tanácsadásról és szolgáltatásokról, a középiskolai, szakiskolai és kollégiumi ellátásról, amennyiben azt a külön törvény szerint ellátást biztosító települési önkormányzat nem vállalja.

A **települési önkormányzat** feladata a helyi közszolgáltatások körében különösen: a közösségi tér biztosítása; valamint közművelődési, tudományos, művészeti tevékenység, sport támogatása, az óvodáról, az alapfokú nevelésről, oktatásról gondoskodás (1990. évi LXV. törvény)

2.2. JOGI SZABÁLYOZÁS

Az oktatási igazgatás főbb területei a közoktatás, szakképzés, felsőoktatás, felnőttképzés, erre vonatkozóan az Országgyűlés elfogadott egy-egy speciális törvényt. A kulturális igazgatás legfőbb „ágazatai” a művészetügy, a kulturális örökség védelme, a közgyűjteményügy és a közművelődés.

Oktatási igazgatás

1993-ban oktatási törvénycsomag valósult meg, részletes szabályozás született a szakképzés, a közoktatás és a felsőoktatás viszonyainak szabályozására vonatkozóan.

A **szakképzésről szóló 1993. évi LXXVI. törvény** hatálya kiterjed minden olyan iskolai rendszerű és iskolarendszeren kívüli szakmai képzésre, amely a szakképzést megalapozó szakmai alapképzésre, szakiskolai gyakorlati oktatásra, pályaorientációra és szakmai alapozó elméleti és gyakorlati oktatásra, valamint szakközépiskolai szakmai elméleti és gyakorlati szakmacsoportos alapozó oktatásra; az állam által elismert szakképesítés megszerzésére; munkakör betöltéséhez, foglalkozás, tevékenység gyakorlásához szükséges képesítés

megszerzésére; a felsőoktatási intézményben szervezett felsőfokú szakképesítés megszerzésére; a hátrányos helyzetben lévő társadalmi csoportok számára szervezett képzésre; a megváltozott munkaképességűeket érintő rehabilitációs képzésre, elhelyezkedést, vállalkozást segítő képzésre vonatkozik.

A törvény részletes szabályokat tartalmaz a szakképzés irányítására, az iskolarendszerű és iskolarendszeren kívüli szakképzésre, a képzések indításának feltételeire, a szakmai és elméleti oktatásra, a tanuló gyakorlati foglalkoztatására, felelősségére, juttatásaira vonatkozóan.

A közoktatásról szóló 1993. évi LXXIX. törvény teszi lehetővé az alap- és középfokú felnőttoktatást, mégpedig kizárólag iskolarendszerű képzési formában nappali, esti, levelező vagy más sajátos (például távoktatás) munkarend szerint. A törvény meghatározza azokat az életkori és egyéb kritériumokat (például tankötelezettség megszűnése), amelyeknek megfelelése esetén kerülhet sor a felnőttoktatásban való részvételre. „Az, aki nappali rendszerű iskolai oktatásban nem tud, vagy nem akar részt venni, attól a tanévtől kezdve, amelyben a 16. életévét betölti, a munkahelyi, családi vagy más irányú elfoglaltságához, a meglévő ismereteihez és életkorához igazodó iskolai oktatásban kezdheti meg, illetve folytathatja tanulmányait.” Szabályozza a közoktatási rendszer intézményeinek működését, a közoktatás szervezését és irányítását, valamint finanszírozását.

Az 1993. évi LXXX. törvény helyett az Országgyűlés elfogadta a **2005. évi CXXXIX. törvényt a felsőoktatásról**. A törvény célja a tanítás és a tanulás alkotmányos jogának érvényesüléséhez szükséges jogi garanciák megteremtése. A tanuláshoz való jog alapján a Magyar Köztársaság minden állampolgárának joga, hogy igénybe vegye a felsőoktatás által nyújtott szolgáltatásokat, feltéve, hogy képességei alkalmassá teszik a felsőfokú tanulmányokra. A tanítás, a kutatás és a művészeti élet szabadsága a felsőoktatásban a felsőoktatási intézmények autonómiáján keresztül valósul meg. A törvény részletesen szabályozza a felsőoktatási rendszer intézményeinek működésére, felépítésére, együttműködésére, képzési rendszerére vonatkozó szabályokat, kitérve a hallgatók jogaira és kötelezettségeire.

A felnőttképzésről szóló 2001. évi CI. törvény mindenki számára biztosítja a felnőttképzésben való részvételhez való jogot. A törvény részletesen tartalmazza az irányítás és intézményrendszer szabályait, így a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Tanács (NSZFT), a Felnőttképzési Akkreditáló Testület (FAT), és a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet (NSZFI) működésének alapvető sajátosságait. Kitér a támogatási formákra és a felnőttképzés tartalmi követelményeinek meghatározására, részletesen szabályozva az akkreditáció folyamatát. A felnőttképzésben kétféle **akkreditációról** beszélhetünk:

Program-akkreditáció esetén a képzési célnak való megfelelés (különös tekintettel a munkaerő-piaci szükségességre, az életminőség javítására), a megvalósíthatóság, továbbá az andragógiai követelményeknek való megfelelés vizsgálata és minőség szempontjából történő hitelesítése zajlik. A felnőttképzést folytató intézmény két módon kérelmezheti a képzési program akkreditációját: saját maga által kifejlesztett képzési programra vonatkozóan és a FAT által már akkreditált program más felnőttképzést folytató intézmény általi felhasználása esetén is. A program-akkreditációs kérelmek vizsgálatára irányuló szakértői tevékenység kizárólag dokumentumelemzésre épül. A dokumentumelemzés célja annak vizsgálata, hogy a benyújtott képzési program a kötelezően csatolt dokumentumokkal együtt megfelel-e az akkreditációs követelményeknek. A programakkreditáció érvényességének időtartama legalább 2, legfeljebb 5 év lehet.

A felnőttképzést folytató intézmények akkreditációjának alapvető feltétele, hogy a felnőttképzést folytató intézménynek legalább egy, általa már megvalósított akkreditált képzési programmal kell rendelkeznie, emellett a képzés mellett felnőttképzési

tevékenységhez kapcsolódó szolgáltatást is nyújtania kell. A 24/2004. (VI. 22.) FMM rendelet az akkreditációs eljárás és követelményrendszer részletes szabályairól előírja, hogy a kérelmező intézménynek rendelkeznie kell képzési programmal, valamint olyan humánerőforrás-tervvel, amely tartalmazza az oktatók kiválasztására, rendelkezésre állására, valamint továbbképzésére vonatkozó szabályokat. A kérelmező intézménynek rendelkeznie kell a képzés minőségét döntően befolyásoló folyamatleírásokkal a képzési és értékelési folyamatra; a már megszerzett kompetenciák felmérésének és beszámításának folyamatára; a vevőszolgálat és a panaszkezelési folyamatra vonatkozó leírással. A kérelmező intézménynek rendelkeznie kell az intézmény szakmai tanácsadó testülete által jóváhagyott és nyilvánosságra hozott minőségpolitikával; a tárgyévre szóló, az előző évi értékelés tapasztalatain alapuló minőségcélokkal; valamint az éves működésének értékelésére vonatkozó önértékelési rendszerrel. (24/2004. (VI. 22.) FMM rendelet)

Kulturális igazgatás

1.) A művészetügy jogi szabályozása

A művészeti élet szabadsága és jogszabályi megalapozása az Alkotmányunkban olvasható: A Magyar Köztársaság tiszteletben tartja és támogatja a tudományos és művészeti élet szabadságát, a tanszabadságot és a tanítás szabadságát. Tudományos igazságok kérdésében dönteni, kutatások tudományos értékét megállapítani kizárólag a tudomány művelői jogosultak. (1949. évi XX. törvény)

Néhány kiemelten fontos törvény a művészetügy szabályozásának területéről:

A.) 2008. évi XCIX. törvény az előadó-művészeti szervezetek támogatásáról és sajátos foglalkoztatási szabályairól

- E törvény célja, hogy elősegítse az előadó-művészeti élet szabadságának megvalósulását, hozzájáruljon a művészeti kifejezések sokszínűségének kiteljesedéséhez, elősegítse az állampolgárok, különösen a gyermek és ifjúsági korosztály hozzáférési lehetőségeit a színház-, tánc- és zeneművészeti alkotások, előadások megismeréséhez, elősegítse a közpénzek hatékony és átlátható felhasználását, ösztönözze az államháztartáson kívüli források bevonását az előadó-művészeti szervezetek működésébe, támogassa a szakmai dokumentációs és kutatási tevékenységet, valamint támogassa az előadó-művészeti társulati értékteremtő munkát.
- A kultúráért felelős miniszter ellátja az előadó-művészeti tevékenységgel kapcsolatos ágazati feladatokat. E körben a miniszter feladata különösen az előadó-művészeti területet érintő jogalkotás során a szabályozás tervezeteinek előkészítése; az előadó-művészeti szervezetek központi költségvetési támogatásával kapcsolatos feladatok elvégzése.
- Az Előadó-művészeti Tanács a miniszter javaslattevő, véleményező és döntéshozó feladatot ellátó testülete.
- A Kulturális Örökségvédelmi Hivatal látja el azokat a feladatokat, amelyeket jogszabályok a Hivatalra mint előadó-művészeti államigazgatási szervre ruháznak → költségvetési szervként vagy a külön törvény szerint közhasznúvá minősített szervezetként működő előadó-művészeti szervezetekről az előadó-művészeti államigazgatási szerv nyilvántartást vezet. (2008. évi XCIX. törvény)

B.) Külföldi kulturális intézetek szabályozásának kérdéskörét a 10/2007. (II. 28.) OKM rendelet szabályozza részletesen.

- Az intézetnek két típusa van: a Collegium Hungaricum és a Kulturális Intézet. A Collegium Hungaricum közvetlenül részt vesz közös tudományos kutatások szervezésében, az ösztöndíjasok fogadásában és elhelyezésében, segíti az

ösztöndíjasok munkáját és szakmai kapcsolatainak kiépítését. A Collegium Hungaricum tudományos kutatásokat végez, és eredményeit rendszeresen közzéteszi.

- Az intézet éves munkaterv és költségvetés alapján működik. Az éves költségvetést, továbbá az éves munkatervet az oktatási és kulturális miniszter hagyja jóvá. Az intézet éves munkatervével kapcsolatban a külügyminiszter véleményezési jogot gyakorol.
- Az intézet fenntartása állami feladat. A fenntartásához és működéséhez szükséges kiadási és bevételi előirányzatot a Minisztérium költségvetési fejezete tartalmazza. Az intézet programjai finanszírozásához más, nem költségvetési támogatásokat is igénybe vehet. Vállalkozási tevékenységet nem folytathat.
- Az intézet részjogkörű költségvetési egység, amelynek pénzügyi-gazdasági feladatai irányítását és felügyeletét a Balassi Intézet látja el. (10/2007. (II. 28.) OKM rendelet)

Az összes külföldi magyar kulturális intézet:

- Bécsi Collegium Hungaricum
- Collegium Hungaricum Berlin
- Brüsszeli Magyar Kulturális Intézet
- Bukaresti Magyar Kulturális Központ
- Delhi Magyar Tájékoztatási és Kulturális Központ
- Helsinki Magyar Kulturális és Tudományos Központ
- Kairói Kulturális Tanácsosi Hivatal
- Londoni Magyar Kulturális Központ
- Moszkvai Magyar Kulturális, Tudományos és Tájékoztatási Központ
- New York-i Magyar Kulturális Központ
- Párizsi Magyar Intézet
- Magyar Köztársaság Kulturális Intézete, Pozsony
- Magyar Köztársaság Kulturális Koordinációs Központja, Sepsiszentgyörgy
- Prágai Magyar Kulturális Központ
- Római Magyar Akadémia
- Stuttgarter Magyar Kulturális Intézet
- Szófia Magyar Kulturális Intézet
- Tallinni Magyar Intézet
- Varsói Magyar Kulturális Intézet

C.) 1999. évi LXXVI. törvény a szerzői jogról

A törvény kimondja, hogy szerzői jogi védelem alá tartozik az irodalom, a tudomány és a művészet minden alkotása. A szerzői jogi védelem az alkotást a szerző szellemi tevékenységéből fakadó egyéni, eredeti jellege alapján illeti meg. A védelem nem függ mennyiségi, minőségi, esztétikai jellemzőktől vagy az alkotás színvonalára vonatkozó értékítéllettől.

Nem tartoznak a törvény védelme alá a jogszabályok, a sajtótermékek közleményeinek alapjául szolgáló tények vagy napi hírek, valamely ötlet, elv, elgondolás, eljárás, működési módszer vagy matematikai művelet, a folklór kifejeződései (ez a rendelkezés nem érinti a népművészeti ihletésű, egyéni, eredeti jellegű mű szerzőjét megillető szerzői jogi védelmet.)

- A szerzői jog azt illeti, aki a művet megalkotta (szerző). A szerzőt megilleti a jog, hogy művén és a művére vonatkozó közleményen szerzőként feltüntessék.
- Fontos alapelv a mű egységének védelme: A szerző személyhez fűződő jogát sérti művének mindenfajta eltorzítása, megcsonkítása vagy más olyan megváltoztatása vagy megcsonbítása, amely a szerző becsületére vagy hírnevére sérelmes.

- A szerző kizárólagos joga, hogy a művét terjessze, és hogy erre másnak engedélyt adjon. Terjesztésnek minősül a mű eredeti példányának vagy többszörözött példányainak a nyilvánosság számára történő hozzáférhetővé tétele
- A szerzői jogok a szerző életében és halálától számított hetven éven át részesülnek védelemben.
- A szabad felhasználás elve alapján a mű részletét - az átvevő mű jellege és célja által indokolt terjedelemben és az eredetihez híven - a forrás, valamint az ott megjelölt szerző megnevezésével bárki idézheti. (1999. évi LXXVI. törvény)

2.) A kulturális örökség védelmének jogi szabályozása

2001.évi LXIV. törvény a kulturális örökség védelméről rendelkezik erről a kérdéstről. A törvény négy részből áll, külön tárgyalja a régészeti örökség védelmére, a műemlékvédelemre, a kulturális javak védelmére (védetté nyilvánítás, kulturális javak kivitele), és a Kulturális Örökségvédelmi Hivatalra vonatkozó szabályokat.

- A törvény kimondja, hogy a kulturális örökség a nemzet egészének közös szellemi értékeit hordozza, ezért megóvása mindenkinek kötelessége. Tilos a kulturális örökség védett elemeinek veszélyeztetése, megrongálása, megsemmisítése, meghamisítása, hamisítása. A kulturális örökség elemeit tudományos módszerekkel kell felkutatni, számba venni, értékelni, az utókor számára megőrizni és hozzáférhetővé tenni.
- A kulturális örökség védelme közérdek, megvalósítása közreműködési jogosultságot és együttműködési kötelezettséget jelent az állami és önkormányzati szervek, a nemzetiségi szervezetek, az egyházak, a társadalmi és gazdasági szervezetek, valamint az állampolgárok számára.

A.) a régészeti örökség védelme kiterjed a régészeti örökség felkutatására, értékelésére, számbavételére, nyilvántartására; a kiemelten vagy fokozottan védendő területek meghatározására, védetté nyilvánítására; valamint a régészeti örökség megőrzésére. A törvény előírja, hogy a föld felszínén, a földben, a vizek medrében vagy máshol rejlő vagy onnan előkerülő régészeti lelet állami tulajdon és a régészeti örökség elemeit lehetőleg eredeti lelőhelyükön, eredeti állapotukban, eredeti összefüggéseikben kell megőrizni.

B.) A műemlékvédelem feladata a műemléki értékek felkutatása, tudományos kutatása, értékelése és számba vétele, dokumentálása, nyilvántartása, védetté nyilvánítása; a műemlékek és környezetük fenntartása, helyreállítása, védelme; a műemléki szempontból védett területek fenntartása, valamint a tudományos alap kutatások és kutatások, oktatás, ismeretterjesztés.

C.) A kulturális javak védelme és kivitelének engedélyezése két külön esetkört jelent.

Védett kulturális javak kivitele esetén a kiviteli engedély iránti kérelem előterjesztésére a tárgy tulajdonosa vagy vagyonkezelője jogosult. A hatóság a kiviteli engedély iránti kérelmet elutasítja, ha a kivitel veszélyezteti a kulturális érdekeket vagy a tárgy biztonságát; a kivittel érintett tárgyra nem vonatkozik állami garanciavállalás, biztosítási szerződés vagy ezeknek megfelelő egyéb kötelezettségvállalás; külön jogszabályban meghatározott tárgyak esetén a miniszter a kivitelhez nem adja hozzájárulását. Kiviteli engedély határozott időre, legfeljebb a kivittel érintett tárgyra vonatkozó állami garancia, biztosítási szerződés vagy ezeknek megfelelő egyéb kötelezettségvállalás időtartamára adható.

Nem védett kulturális javak kivitele a hatóság engedélye alapján, műtárgykísérő igazolással történhet. A hatóság a kivitel jogszerűségéről az engedélyező határozattal egyidejűleg - átruházható - műtárgykísérő igazolást állít ki, amely tartalmazza a műtárgy azonosításához szükséges adatokat. A kiviteli engedély, illetve a műtárgykísérő igazolás határozatlan időre vagy egytől tíz évig terjedő határozott időre szólhat.

D.) a Kulturális Örökségvédelmi Hivatal adja ki a régészeti engedélyeket, a védetté nyilvánításról szóló okmányt, ill. annak megszüntetéséről szóló okmányt. (2001.évi LXIV. törvény)

3.) A közgyűjteményügyi jogi szabályozása

A 1997. évi CXL. törvény a muzeális intézményekről tartalmaz részletes szabályozást a közgyűjtemények viszonyaira vonatkozóan.

A közgyűjtemények esetében a szolgáltatás alapja részben történelmi múlttal, részben a jelen életével, kultúrájával stb. foglalkozó anyagi és szellemi termékek gyűjteménye. E kategóriába tartoznak a könyvtárak, a múzeumok és a levéltárak, azaz a *közgyűjtemények*. A közgyűjtemények egyenlő mértékben kapcsolódnak két kulturális szférához: a tudományhoz és a közművelődéshez. A gyűjtemény tudományos nyersanyagbázis, tehát feldolgozása a közgyűjtemény tudományos műhelyként való funkcionálását jelenti; a gyűjteményeknek a közönséggel való megismertetése közművelődési tevékenység.

Levéltár

A múlt írott emlékeit elsősorban a levéltárak őrzik. A történettudományon kívül számos tudományág s a gazdasági, igazgatási, politikai élet is értékes adatokat talál a levéltárakban.

Az 1995. évi LXVI. törvény a köziratokról, a közlevéltárakról és magánlevéltári anyag védelméről szabályozza viszonyaikat. A levéltárakat feladatkörük és illetékességük szerint elkülöníthetjük és *magánlevéltárakra és közlevéltárakra*.

Megkülönböztetünk köz- és magánlevéltárakat. A közlevéltáraknak két változatát ismerjük.

A **magyar Országos Levéltár** egyetlen, központi általános levéltár, amely az Országgyűlés és hivatalainak, a Köztársasági Elnök és hivatalának, az Alkotmánybíróságnak, a Legfelsőbb Bíróságnak és Legfelsőbb Ügyészségnek, valamint az Állami Számvevőszéknek, a Magyar Nemzeti Banknak és jogelődjeinek, s minden levéltárral nem rendelkező egyéb országos köztestület és közalapítvány levéltári anyagát köteles gyűjteni.

Az általános közlevéltár másik rendszere a **fővárosi (Budapest Főváros Levéltára) és megyei levéltárak hálózata**, amely huszonegy intézményt foglal magába, amelyek megyei területi illetékességgel rendelkeznek a köziratok és egyéb dokumentumok gyűjtésében. Minden megyében önálló levéltár működik a megyei önkormányzatok fenntartásában, kivéve Győr-Moson-Sopron megyét, ahol Győrben és Sopronban is külön-külön, autonóm intézményként maradt fenn a megyei levéltár.

A magánlevéltár

Nyilvános magánlevéltár formát természetes személy, illetve nem közfeladatokat ellátó szerv tarthat fenn (személy, egyház, párt, korporatív szervezet stb.) birtokolhat, amelynek célja a maradandó értékű iratok tartós megőrzése, valamint a közlevéltári formában lehetséges részfunkciók ellátása (a levéltári anyag kezelésére vonatkozó előírások betartása, kutatás lehetővé tétele, iratkölcsonzés stb.).

A *nyilvános magánlevéltárak* köre viszonylag csekély. A Nyitott Társadalom Levéltára, a Politikatörténeti Intézet Levéltára és a Szakszervezetek Központi Levéltára gyűjt szakirányú érdeklődésének és fenntartói hatáskörének megfelelő iratanyagot.

Múzeum

Olyan kulturális, tudományos, közművelődési intézmény, amely muzeális emlékeket gyűjt, gondoskodik megőrzéséről, gyűjteményeit tudományosan feldolgozza, közreadja, kiállításain bemutatja, és rendelkezik a feladatok ellátásához szükséges személyi és tárgyi feltételekkel.

A múzeumok szakmai besorolása a következő:

Az **országos múzeum** országos gyűjtőkörrel rendelkezik több tudomány területén. Például a Magyar Nemzeti Múzeum, a Magyar Nemzeti Galéria, a Hadtörténeti Múzeum.

Az **országos gyűjtőkörű szakmúzeum** tevékenysége meghatározott muzeális emlékek (Pl. bélyeg, zene, sport) gyűjtésére, tudományos feldolgozására, megőrzésére és bemutatására, ismertetésére terjed ki. Például a Magyar Földrajzi Múzeum, Postamúzeum, Bélyegmúzeum Zenetörténeti Múzeum.

A **megyei múzeumokat** egy-egy megye önkormányzata tartja fenn. Gyűjtőköre általános a megyei és megyei jogú város területén, közvetlenül irányítja a hálózat gazdaságilag is hozzá tartozó, más településeken működő múzeumi egységeket.

A **regionális múzeum** egy-egy önkormányzat vagy önkormányzatok szövetsége (például kistérségben) által működtetett kisebb múzeumi intézmény, amely néhány szaktudomány területén végez gyűjtő munkát. Például a Gyöngyösi Mátra Múzeum, Hansági Múzeum, esztergomi Duna Múzeum, keszthelyi Balaton Múzeum

A **tematikus múzeum** egy-egy muzeológiai szakágat ölel fel, része lehet a megyei hálózatnak. Lehet önálló jogi személy vagy jogi személyiségű szervezet része. Például a Bormúzeum Tolcsván, a Cukormúzeum Szerencsen, a Pékmúzeum Sopronban, a Húsipari Múzeum Budapesten, a Magyar Fűszerpaprika Múzeum Kalocsán.

Közérdekű muzeális gyűjtemény a kulturális javak olyan tárháza, amelyben a tudományos tematikus gyűjtési —feldolgozási szempontok érvényesülnek, de teljes egészében nem felel meg a múzeum jogi-fogalmi leírásának. Tevékenységük színvonala miatt még nem érik el a múzeumokkal szemben támasztott követelmények szintjét, de értékes együttest alkotnak, fejlődőben vannak, a létrehozó vagy fenntartó kérésére a művelődési és közoktatási miniszter muzeális közgyűjteménnyé nyilváníthatja. (1997. évi CXL. törvény; Sári 2007)

Könyvtár

Az 1997. évi CXL. törvény közművelődési könyvtár fogalom helyett nyilvános könyvtárról szól, új alapokra helyezte a magyar könyvtári rendszert: szabályozta a mindenki számára hozzáférhető nyilvános könyvtári ellátást. A könyvtárakat a következőképpen kategorizálhatjuk:

Nemzeti könyvtár az Országos Széchényi Könyvtár. Alapfeladatai közé tartozik az országos és a külföldön megjelent hungarikumok teljes körű gyűjtése, amelyet nemzeti bibliográfiába foglalása, archiválása, a Magyarországon keletkezett sajtótermékek kötelezpéldány-szolgáltatásra alapozott gyűjtése; a külföldön megjelent hungarikumok teljességre törekvő gyűjtése; gyűjteményének archiválása és védelme; gyűjteményének elsősorban helyben használat útján történő rendelkezésre bocsátása, valamint tevékenységi körébe tartozó kutatások végzése.

Hungarikum: a Magyarország mindenkori területén megjelent minden, továbbá a külföldön magyar nyelven, magyar szerzőtől, illetőleg magyar vonatkozású tartalommal keletkezett valamennyi dokumentum, függetlenül attól, hogy nyilvánosságra hozták-e vagy sem. (1997. évi CXL. törvény)

Tudományos és szakkönyvtári alrendszerbe tartozik a nemzeti könyvtár, a Debreceni Egyetem Központi Könyvtára, az Országos szakkönyvtárak (Országos Pedagógiai Könyvtár és Múzeum), az állami egyetemek könyvtárai (Pécsi Tudományegyetem Társadalomtudományi Szakkönyvtára) alkotnak nagyobb egységet. Szakterületükön szakirodalmi és információs szolgáltatásokat végeznek, és közvetítenek.

Közkönyvtárak

A törvény előírja, hogy a települési és a megyei könyvtári ellátás biztosítása a helyi önkormányzatok kötelező feladata.

A települési könyvtárak (községi, városi, fővárosi) téri hálózattá szerveződött egynemű, jobbára könyvtári alapfunkciókat ellátó intézmények, amelyek egymásnak nincsenek alá-fölé rendelve. Ebben a struktúrában elkülönül a *Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár* hálózata, mint önálló, kerületekre lebomló intézmény. A települési könyvtár gyűjteményét és szolgáltatásait a helyi igényeknek megfelelően alakítja, közhasznú információs szolgáltatást nyújt, helyismereti információkat és dokumentumokat gyűjt, szabadpolcos állományrésszel rendelkezik.

A **megyei könyvtárak** a megye egész területére vonatkozóan ellátja a kötelespéldányokkal és a könyvtárközi dokumentumellátással kapcsolatos feladatokat; szervezi a területén működő könyvtárak együttműködését; szervezi a megye nemzeti és etnikai kisebbségéhez tartozó lakosainak könyvtári ellátását; szervezi a megyében működő nyilvános könyvtárak statisztikai adatszolgáltatását; végzi az iskolán kívüli könyvtári továbbképzést és szakképzést. (1997. évi CXL. törvény; Sári 2007; Kormos 2005)

4.) A közművelődés jogi kérdései

Ezen kérdések szabályozásával is az 1997. évi CXL. törvény foglalkozik. A törvény előírja, hogy a közművelődéshez való jog gyakorlása közérdek, a közművelődési tevékenységek támogatása **közcél**, a közművelődés feltételeinek biztosítása alapvetően **az állam és a helyi önkormányzatok feladata**.

A törvény előírja, hogy **a települési önkormányzat kötelező feladata** a helyi közművelődési tevékenység támogatása. Ennek formái különösen az iskolarendszeren kívüli, öntevékeny, önképző, szakképző tanfolyamok, népfőiskolák megteremtése; a település környezeti, szellemi, művészeti értékeinek, hagyományainak feltárása, megismertetése; az egyetemes, a nemzeti, a nemzetiségi és más kisebbségi kultúra értékeinek megismertetése; az ismeretszerző, az amatőr alkotó, művelődő közösségek tevékenységének támogatása; a helyi társadalom kapcsolatrendszerének, érdekérvényesítésének segítése; a szabadidő kulturális célú eltöltéséhez a feltételek biztosítása. (1997. évi CXL. törvény)

A közművelődési intézmény szerepét művelődési otthon, ház, központ, szabadidő központ, közösségi ház, ifjúsági, illetve gyermekház, faluház; általános művelődési központ, valamint közművelődési feladatokat is ellátó önálló vagy többfunkciós, közös igazgatású kulturális és sportlétesítmény töltheti be.

3. A KULTURÁLIS TEVÉKENYSÉGEK FOLYTATÁSA EGYES SZERVEZETTÍPUSONKÉNT

Kulturális tevékenységet költségvetési-közszolgálati intézmények, gazdasági társaságok és civil szervezetek folytathatnak, az ezen szervezetekre vonatkozó jogi szabályozást a következőképpen foglalhatjuk össze.

A.) költségvetési-közszolgálati intézmény

A költségvetési-közszolgálati intézmény önálló jogi személyként működő, országos vagy területi illetékességű, a költségvetési előirányzatok felett teljes jogkörrel rendelkezik. Megkülönböztetünk önálló és a részben önálló költségvetési szerveket.

Az önálló költségvetési-közszolgálati intézmény szakmailag önálló, jelentős költségvetési és vagyonhasználati igénye van, a gazdálkodási feladatai összetettek, gazdálkodása önálló, személyi és tárgyi feltételek adottak, gazdasági szervezete van, és teljes jogkörrel rendelkezik.

A részben önálló költségvetési-közszolgálati intézmény esetében önállóan gazdálkodó szervezet jelöl ki a felügyeleti szerv, amely elvégzi a meghatározott pénzügyi-gazdasági feladatait, ez a felügyeleti szerv hagyja jóvá a munkamegosztás és felelősségvállalás rendjére vonatkozó megállapodást, dönt az előirányzatok feletti rendelkezési jogosultság szerinti besorolásáról.

B.) gazdasági társaságok

A gazdasági társaságokon belül két fő kategória különíthető el: jogi személyiséggel rendelkező és jogi személyiséggel nem rendelkező szervezetek köre.

A jogi személy olyan szervezet, amelyet az állam – annak érdekében, hogy a szervezet a vagyoni forgalomban való fellépést is igénylő céljait elérhesse – polgári jogi (alapvetően vagyoni) alanyi jogokkal és kötelezettségekkel ruház fel. Az adott szervezet általa lesz jogi személy, hogy jogképességét közvetlenül a törvény alapján az állam elismeri.

A jogképesség a Magyar Köztársaságban minden embert egyenlően megillet, életkorra, nemre, fajra, nemzetiségre vagy felekezethez tartozásra tekintet nélkül. A jogképesség azt jelenti, hogy valakinek polgári jogi jogai legyenek vagy valakit ilyen kötelezettségek terheljenek.

A szervezeti jogalanyiság „mesterséges” jogi termék és alapvetően csak a vagyoni jogokra terjed ki. További fontos szabály, hogy a jogi személy mindig képviselő (szervezeti törvényes képviselő) útján cselekszik, tehát nem cselekvőképese.

A cselekvőképesség az embernek azt a képességét jelenti, hogy saját akaratelhatározásával, saját tevékenységével önállóan szerezhessen jogokat és vállalhat kötelezettségeket. A cselekvőképesség a jogképesség realizálásának képességét jelenti. A cselekvőképesség fő szabályként mindenkit megillet, a jogképességgel ellentétben azonban a cselekvőképesség jogszabályban meghatározott esetekben korlátozható vagy korlátozott.

A jogi személyiséggel nem rendelkező gazdasági társaság két fő típusa a betéti társaság és a közkereseti társaság.

Gazdasági társaságok alapításáról általában

Magyarországon gazdasági társaság csak a gazdasági társaságokról szóló **2006. évi IV. törvényben** szabályozott formában alapítható. Gazdasági társaságot üzletszerű közös gazdasági tevékenység folytatására külföldi és belföldi természetes és jogi személyek, jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok egyaránt alapíthatnak, működő ilyen társaságba tagként beléphetnek, társasági részesedést (részvényt) szerezhettek. A gazdasági társaság alapításához – a korlátolt felelősségű társaság és a részvénytársaság kivételével – legalább két tag szükséges.

A közkereseti társaság létesítésére irányuló társasági szerződéssel a társaság tagjai arra vállalnak kötelezettséget, hogy korlátlan és egyetemleges felelősségük mellett üzletszerű közös gazdasági tevékenységet folytatnak és az ehhez szükséges vagyoni hozzájárulást a társaság rendelkezésére bocsátják.

Betéti társaság létrehozásakor a társaság tagjai üzletszerű, közös gazdasági tevékenység folytatására vállalnak kötelezettséget oly módon, hogy legalább egy tag (**beltag**) felelőssége a társasági vagyon által nem fedezett kötelezettségekért korlátlan és a többi beltaggal egyetemleges, míg legalább egy másik tag (**kültag**) csak a társasági szerződésben vállalt vagyoni betétje szolgáltatására köteles, a társaság kötelezettségeiért nem felel. A betéti társaság **induló tőkéjét** a törvény nem határozza meg, arról a felek a szabadon rendelkeznek.

Korlátolt felelősségű társaság előre meghatározott összegű törzsbetétekből álló **törzstőkével** (jegyzett tőkével) alakul. A **tag kötelezettsége** a társasággal szemben csak törzsbetétének

szolgáltatására és a társasági szerződésben esetleg megállapított egyéb vagyoni hozzájárulás szolgáltatására terjed ki. A társaság kötelezettségeiért – törvényben meghatározott kivétellel – a **tag nem felel**. A törzstőke összege jelenleg (azaz 2010-ben) nem lehet kevesebb ötszázezer forintnál.

Részvénytársaság előre meghatározott számú és névértékű részvényekből álló **alaptőkével** (jegyzett tőkével) alakul, és amelynél a tag (részvényes) kötelezettsége a részvénytársasággal szemben a részvény **névértékének vagy kibocsátási értékének szolgáltatására** terjed ki. A részvénytársaság kötelezettségeiért a **részvényes nem felel**. A részvénytársaság zártkörűen vagy nyilvánosan működik. **Zártkörűen** működik az a részvénytársaság, amelynek részvényei nyilvános forgalomba hozatalára nem kerül sor. **Nyilvánosan** működik az a részvénytársaság, amelynek részvényei részben vagy egészben nyilvánosan kerülnek forgalomba hozatalra. A nyilvánosan működő részvénytársaság alaptőkéje nem lehet kevesebb húszmillió forintnál, a zártkörű részvénytársaság alaptőkéje pedig nem lehet kevesebb öt millió forintnál. (2006. évi IV. törvény)

C.) Civil szervezetek

A civil szervezetek alaptípusa a társadalmi szervezet. Megkülönböztetünk egyesületet, köztestületet, alapítványt és közalapítványt (mint továbbélő jogalanyt, bár 2006. óta új közalapítvány nem alapítható), valamint non-profit gazdasági társaságot.

A **társadalmi szervezet** olyan önkéntesen létrehozott, önkormányzattal rendelkező szervezet, amely az alapszabályban meghatározott célra alakul, nyilvántartott tagsággal rendelkezik, és céljának elérésére szervezi tagjai tevékenységét. A társadalmi szervezet alapításához az szükséges, hogy legalább tíz alapító tag a szervezet megalakítását kimondja, alapszabályát megállapítsa, ügyintéző és képviseleti szerveit megválassza. A társadalmi szervezet működése felett az ügyészség a reá irányadó szabályok szerint törvényességi felügyeletet gyakorol. Ha a működés törvényessége másképpen nem biztosítható, az ügyész a bírósághoz fordulhat.

A társadalmi szervezet tartozásaiért saját vagyonával felel. A tagok - a tagdíj megfizetésén túl - a társadalmi szervezet tartozásaiért saját vagyonukkal nem felelnek. A társadalmi szervezet vagyona elsősorban a tagok által fizetett díjakból, jogi személyek és magánszemélyek felajánlásaiból, hozzájárulásaiból képződik. A társadalmi szervezet – célja megvalósítása gazdasági feltételeinek biztosítása érdekében – gazdasági-vállalkozási tevékenységet is folytathat. (Csécsy Andrea – Csécsy György – Szikora Veronika 2008)

A **közhasznú társaság** közhasznú tevékenységet rendszeresen végző jogi személy. Közhasznú tevékenység a társadalom közös szükségleteinek kielégítését nyereség- és vagyonszerzési cél nélkül szolgáló tevékenység. A közhasznú társaság üzletszerű gazdasági tevékenységet a közhasznú tevékenység elősegítése érdekében folytathat; a társaság tevékenységéből származó nyereség nem osztható fel a tagok között.

A 2006. évi IV. tv. szerint 2007. július 1. után újabb közhasznú társaság nem alapítható. A 2007. július 1-jén a cégnyilvántartásba bejegyzett vagy bejegyzés alatt álló közhasznú társaság 2009. június 30-ig a közhasznú társaságokra irányadó szabályok szerint működhet tovább. A közhasznú társaság 2007. július 1-jét követő két éven belül társasági szerződése módosításával nonprofit korlátolt felelősségű társaságként működhet tovább, más nonprofit gazdasági társasággá alakulhat át, vagy jogutód nélküli megszűnését határozhatja el. Amennyiben nem alakul át, nem szűnik meg 2009. június 30-ig, akkor a cégbíróság a társasággal szemben törvényességi felügyeleti intézkedést alkalmaz, tehát megszünteti. (Csécsy Andrea – Csécsy György – Szikora Veronika 2008)

Az egyesület olyan önkéntesen létrehozott, önkormányzattal rendelkező szervezet, amely az alapszabályában meghatározott célra alakul, nyilvántartott tagsággal rendelkezik, és céljának elérésére szervezi tagjai tevékenységét. Az egyesület a bírósági nyilvántartásba vételével jön létre. Az egyesület a vagyonával önállóan gazdálkodik. Egyesület elsődlegesen gazdasági tevékenység folytatására nem alapítható. Az egyesület tartozásaiért saját vagyonával felel. A tagok – a tagdíj megfizetésén túl – az egyesület tartozásaiért saját vagyonukkal nem felelnek. (1959. évi IV. törvény)

A köztestület önkormányzattal és nyilvántartott tagsággal rendelkező szervezet, amelynek létrehozását törvény rendeli el. A köztestület a tagságához, illetőleg a tagsága által végzett tevékenységhez kapcsolódó közfeladatot lát el. „Köztes testület” Közvetítő szervezet a „köz” és a „magán” között: a közhatalom közvetítése meghatározott személyösszesség felé, a saját öngazgatása révén. Köztestület különösen a Magyar Tudományos Akadémia, a gazdasági, illetve a szakmai kamara.

Törvény meghatározhat olyan közfeladatot, amelyet a köztestület köteles ellátni. Törvény előírhatja, hogy valamely közfeladatot kizárólag köztestület láthat el, illetve, hogy meghatározott tevékenység csak köztestület tagjaként folytatható. A köztestület által ellátott közfeladatokkal kapcsolatos adatok közérdekűek. A köztestületre - ha törvény eltérően nem rendelkezik - az egyesületre vonatkozó szabályokat kell megfelelően alkalmazni.

Köztestületek fajtái:

1. Kamarák (szakmai kamarák, gazdasági kamarák)
2. Magyar Tudományos Akadémia
3. Gazdasági közigazgatás köztestületei (hegyközségek, Magyar Szabványügyi Testület, Nemzeti Akkreditáló Testület)
4. Egyéb (önkéntes tűzoltóság; MOB; országos sportszövetségek)

Alapítványt hozhat létre magánszemély, jogi személy és jogi személyiséggel nem rendelkező gazdasági társaság tartós közérdekű célra alapító okiratban. Alapítvány elsődlegesen gazdasági tevékenység folytatása céljából nem alapítható. Az alapítvány javára a célja megvalósításához szükséges vagyont kell rendelni.

Az alapítványt annak székhelye szerint illetékes megyei bíróság veszi nyilvántartásba, a bíróság a nyilvántartásba vételről nemperes eljárásban határoz. Az alapítvány működése felett az ügyészség a reá irányadó szabályok szerint törvényességi felügyeletet gyakorol.

Ha az alapító az alapítványhoz való csatlakozást megengedi (nyílt alapítvány), az alapítványhoz bárki csatlakozhat. Nyílt alapítvány alapításakor az alapítvány rendelkezésére legalább olyan mértékű vagyont kell bocsátani, amely a működése megkezdéséhez feltétlenül szükséges. (1959. évi IV. törvény)

A közalapítvány olyan alapítvány, amelyet az Országgyűlés, a Kormány, valamint a helyi önkormányzat vagy kisebbségi önkormányzat képviselő-testülete közfeladat ellátásának folyamatos biztosítása céljából hozott létre. Tagsági viszonyról nem beszélhetünk, a közalapítványnak kedvezményezettjei vannak.

A 2006. évi LXV. törvény 1.§ *hatályon kívül helyezte* (2006. aug. 24-től) a Ptk. 74/G. §-t, de a már nyilvántartásba vett közalapítványok az alapítványra vonatkozó szabályok szerint tovább működhetnek. (1959. évi IV. törvény; Csécsy Andrea – Csécsy György – Szikora Veronika 2008)

4. PÁLYÁZATÍRÁSHOZ, PROJEKTEK LEBONYOLÍTÁSÁHOZ KAPCSOLÓDÓ JOGI KÉRDÉSEK – A MAGYAR JOGRENDSZER EU PROJEKTEKRE TÖRTÉNŐ ÉRTELMEZÉSE

Magyarország EU-tagságából, illetve az igénybe vett uniós finanszírozási források miatt tekintettel kell lenni az **európai szabályozás általános alapelveire**, és a projektek vonatkozásában kifejtett iránymutatásra.

Az európai uniós szabályozással összhangba hozott **nemzeti szabályozás** az irányadó a projektek lebonyolításával kapcsolatban. A nemzeti szabályozás sajátosságait minden esetben figyelembe kell venni.

Végül, de nem utolsósorban a szabályozás harmadik szintje **az adott projekthez kapcsolódó szerződésrendszer**, ami feltételeiben, intézkedéseiben és megoldási mechanizmusában projektről projektre erőteljesen eltérhet.

A hatékony szabályozási és jogi környezet megléte különösen lényeges, mivel az állami és magánszféra érintkezésének területéről van szó különösen igényli azokat a mechanizmusokat, amelyek az előre nem látható események bekövetkeztékor a rendezést elősegítik. (pl. vitás eset, káresemény, késedelem)

1.) Az európai szabályozás általános alapelvei:

Az európai szabályozásban általánosan érvényesített alapelvek közül kiemelten fontos az átláthatóság, az egyenlő hozzáférés és a tisztességes verseny kívánalma. Biztosítani azt, hogy a közbeszerzési eljárás, amelynek keretében kiválasztják az állam magánszférabeli partnerét, európai szintű, nyitott versenyben történjék, amelyben bármely európai tagállam szolgáltatója egyenlő eséllyel pályázhat és nyerhet el szerződést.

- Az **átláthatóság** kritériumának két fő szempontból kell érvényesülnie.
 - Egyrészt az üzleti szereplőt olyan eljárással kell kiválasztani, amely minden fázisában áttekinthető, a potenciális pályázók körében nyílt és széles körű információt nyújt a lebonyolítás módjáról, az elvárt pályázati követelményekről, az értékelés kritériumairól, a pályázókkal folytatott megbeszélésekről – természetesen nem sértve az üzleti titok intézményét.
 - Másrészt, a nyertes pályázó kiválasztását követően folyamatosan el kell számolni az adófizetőknek a projekt előrehaladásáról, a projekt időközbeni módosulásáról, pénzügyi helyzetéről, nem felejtve el azt, hogy az adófizetők forintjainak évről évre történő felhasználásáról van szó, és hogy ez csak akkor indokolt, ha a projekt értéket teremt, méghozzá nagyobb mértékben, mint arra egy hagyományos formában megvalósított állami beruházás képes.
- Az **egyenlő hozzáférés elvének** érvényesítése alapvetően azokat az intézkedéseket foglalja magában, amelyek a beszerzési eljárás során biztosítják, hogy a potenciális ajánlattevők azonos mértékű információellátottsággal bírjanak, és egyikük se kerülhessen hátrányba
- A **tisztességes eljárás elve** alapján követelmény a kockázatok egyenlő megoszlása. A szerződésben foglalt szolgáltatások árazása nem biztosíthat extraprofitot a magánfélnek az uniós támogatásból, a vitás kérdések rendezésére hatékony mechanizmusokat kell életbe léptetni. Az árak és a kockázatok megállapításakor átláthatóságra és az információs aszimmetriák kiküszöbölésére kell törekedni.

További elvek a köz érdekeinek védelme, hatékony szabályozási és ellenőrzési folyamatok megléte, valamint a rugalmasság.

A projektszerződésnek tekintettel kell lenni arra, hogy a **köz érdekeit védje**, azaz az adott tagállam szempontjából hatékony állami szolgáltatás valósuljon meg, és összhangban legyen a tagállam lakosságának igényeivel.

Hatékony szabályozási és ellenőrzési folyamatokat kell életbe léptetni, e nélkül ugyanis nem biztosítható a szerződésben foglaltak betartása, sem a projekt folyamatának átláthatósága, eredményességének megítélése.

A **rugalmaság elengedhetetlen** a körülmények változásainak kezeléséhez: a projekt élete során jelentős változások állhatnak be – például a kezdetben a közszféra tulajdonában lévő eszköz magántulajdonba kerül át –, változhat az uniós támogatás mértéke, illetve feltételrendszere. (Nemzetgazdasági Minisztérium 2010)

2.) Nemzeti szabályozás

A pályázónak a pályázat megvalósításakor számos hazai törvény rendelkezései szerint kell eljárnia, kiemelten fontos a Közbeszerzésről szóló, a Költségvetési, a Közigazgatási eljárásról szóló és az ÁFA törvény rendelkezéseinek betartása.

A pályázónak a pályázat megvalósításakor a szolgáltató kiválasztása során a **Közbeszerzésről szóló törvény** (2003. évi CXXIX. törvény) előírásai szerint kell eljárnia.

Közbeszerzési eljárások lefolytatására vonatkozó szabályok alapján a pályázó a támogatási döntésről szóló értesítés kézhezvételét követően a 16/2006. (XII. 28.) MeHVM–PM együttes rendelet 20-22/B. §-ban szerint köteles eljárni. A projektet érintő valamennyi közbeszerzési eljárás lefolytatásáért, a közbeszerzési eljárásra vonatkozó valamennyi jogszabály elveinek és rendelkezéseinek betartásáért és ennek dokumentálásáért a támogató felé a projektgazda felelős. A projektgazda a támogatási döntésről szóló értesítés kézhezvételét követően jelen fejezet rendelkezései szerint köteles eljárni. Ha a projektgazda a 20-22/B. §-ban foglalt kötelezettségeit nem, vagy nem megfelelően teljesíti, a szabályok megsértéséért a felelőssége szabálytalansági eljárás keretében kerül megállapításra. (16/2006. (XII. 28.) MeHVM–PM együttes rendelet)

Közbeszerzési értékhatárokat figyelembe véve köteles eljárni minden pályázó, és ezek pályázatonként különbözőek lehetnek. A 2007-2013. időszak jelenlegi (2010-es) TÁMOP-os projektjeinél például az alábbi szabályok alkalmazásával (az értékek ÁFA nélkül értendők):

- a) A 150.000 Ft-nál kisebb értékű beszerzések esetén nem kell ajánlatokat bekérni (a szerződésnek ez esetben is rendelkezésre kell állnia), de a teljesítéssel megbízott szolgáltatónak rendelkeznie kell tapasztalattal a szerződés tárgya szerinti tevékenységi területen;
- b) A 150.000 Ft és 1.500.000 Ft közötti értékű beszerzések esetén elegendő, ha a kedvezményezett a szerződés tárgya szerinti tevékenységi területen tapasztalattal rendelkező egy szolgáltatótól ajánlatot kér be;
- c) 1.500.000 Ft feletti értékű beszerzések esetében, pályázó a szerződés tárgya szerinti tevékenységi területen tapasztalattal rendelkező három szolgáltatótól köteles egyidejűleg, írásban (e-mailben, faxon vagy postai úton) árajánlatot kérni.

Az ajánlattételre történő felkérésnek legalább az alábbi adatokat kell tartalmaznia:

- a feladat meghatározása olyan részletezettséggel, amely alapján szakmailag és pénzügyileg megalapozott ajánlat nyújtható be;
- annak ismertetését, hogy mely feltételek fennállása esetén alkalmas az ajánlatot tevő szolgáltató a szerződés teljesítésére.
- ajánlatok értékelésének szempontjai és módszere. (2003. évi CXXIX. törvény)

A beszerzési eljárásnak átláthatónak, azaz minden mozzanatában dokumentáltnak kell lennie. A dokumentációnak tartalmaznia kell az árajánlatkéréseket, az ajánlatkérésnek megfelelően beérkezett összes ajánlatot, valamint azok kiértékelését.

A **2009. évi CXXX. törvény a Magyar Köztársaság 2010. évi költségvetéséről** a Magyar Köztársaság éves pénzügyi-gazdasági tervét tartalmazza a központi költségvetés, a társadalombiztosítási alapok és az elkülönített állami pénzalapokra vonatkozóan. A kormány javaslata alapján a Parlament rögzíti, hogy az állam milyen jogcímeken mennyi bevételre számít, a befolyt bevételekből milyen feladatokra mennyit tervez költeni. Milyen hiányt vagy többletet hagy jóvá és azt hogyan kívánja finanszírozni. A törvény rendelkezik továbbá a terv végrehajtásáról, illetve a terv módosításának lehetőségeiről és szabályairól.

A közigazgatási hatóság eljárása során közigazgatási hatósági ügyekben **a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól szóló 2004. évi CXL. törvény** rendelkezéseit kell alkalmazni. Közigazgatási hatósági ügy:

- a) minden olyan ügy, amelyben a közigazgatási hatóság az ügyfelet érintő jogot vagy köteleiséget állapít meg, adatot, tényt vagy jogosultságot igazol, hatósági nyilvántartást vezet vagy hatósági ellenőrzést végez,
- b) a tevékenység gyakorlásához szükséges nyilvántartásba vétel és a nyilvántartásból való törlés - a fegyelmi és etikai ügyek kivételével - ha törvény valamely tevékenység végzését vagy valamely foglalkozás gyakorlását köztisztviselési vagy más szervezeti tagsághoz köti.

A törvény részletesen szabályozza a hatáskör, illetékesség kérdését, az elsőfokú eljárás szabályait, a szakhatóságra vonatkozó szabályokat, a hatóság döntési lehetőségeit. (2004. évi CXL. törvény)

Az **általános forgalmi adóról szóló 2007. évi CXXVII. törvény** alapján adót kell fizetni:

- a) adóalany által - ilyen minőségében - belföldön és ellenérték fejében teljesített termékértékesítése, szolgáltatásnyújtása,
- b) terméknek az Európai Közösségen belüli egyes, belföldön és ellenérték fejében teljesített beszerzése és
- c) termék importja után.

Termék értékesítése alatt birtokba vehető dolog átengedését, amely az átvevőt tulajdonosként való rendelkezésre jogosítja, vagy bármely más, a birtokba vehető dolog szerzése szempontjából ilyen joghatást eredményező ügyletet értünk.

Szolgáltatás nyújtásának tekinthető bármely olyan ügylet, amely e törvény értelmében nem termék értékesítése.

Az adó mértéke az adó alapjának 25 százaléka, bizonyos kivételektől eltekintve. (Az adó alapjának 5 százaléka speciális gyógyászati célra szánt termékek esetében, az adó alapjának 18 százaléka alapvető élelmiszerek esetében). (2007. évi CXXVII. törvény)

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

- ✓ Melyek a felnőttképzés, kultúra területéhez kapcsolódó alapjogok?
- ✓ Mely törvények szabályozzák részletesen az oktatás viszonyait?
- ✓ Hogyan került szabályozásra a kulturális örökség védelmének kérdésköre?
- ✓ Milyen intézményeket sorolunk a közgyűjtemény kategóriájába?
- ✓ Hogyan alakul a múzeumok szakmai besorolása?
- ✓ Mely törvény és hogyan szabályozza a közművelődés jogi kérdéseit?
- ✓ Milyen gazdasági társasági formák működnek ma Magyarországon?
- ✓ Mi a különbség az alapítvány és a közalapítvány között?
- ✓ Mely európai uniós alapelvek kiemelten fontosak a pályázatok szempontjából?
- ✓ Milyen szabályozásokat tartalmaz a Közbeszerzésről szóló törvény?

FELADATOK

1. Feladat:

Állítson össze egy ajánlattételre való felkérést a következő szempontok alapján:

- X kft. 15 munkaállomásból álló call centert kíván létrehozni
- Milyen eszközökre van szükség egy call center összeállításához?
- Milyen szempontoknak kell eleget tennie egy ajánlattételre való felkérésnek, hogyan épül fel egy ilyen dokumentum?
- Melyek lennének az értékelés szempontjai? A legalacsonyabb ellenszolgáltatás elve mellett milyen más szempontok lennének meghatározóak, milyen pontozási, súlyozási rendszert alkalmazna? pl.: szerviz, összeszerelés, garancia, rendszergazda, folyamatos frissítések stb.

2. Feladat:

Beadhatja-e a bemutatott szervezet a leírt esetben a pályázatot?

A. eset:

Debrecen települési önkormányzata adna be pályázatot társulási formában Hajdúböszörmény önkormányzatával, általános iskola fejlesztésére, szakközépiskola gyakorlati helyének fejlesztésére, valamint pedagógiai szakszolgálat támogatására (az intézmény tevékenységét többcélú intézmény keretében látja el, úgy, hogy a szakszolgálat a közoktatási intézménnyel intézményegységet alkot).

1. A közoktatásról szóló 1993. évi LXXIX. törvény szerinti oktatási intézmények alábbi jogi formában működő fenntartói nyújthatnak be pályázatot:

a) Helyi önkormányzatok közül kizárólag megyei önkormányzatok, illetve a megyei jogú város1 jogállású települési önkormányzatok (KSH 321);

b) Történelmi egyházak: Magyar Katolikus Egyház; Magyarországi Evangélikus Egyház; Magyarországi Református Egyház; Magyarországi Zsidó Hitközségek Szövetsége (KSH 55).

A b.) pontban felsorolt fenntartói kör abban az esetben jogosult a pályázaton részt venni, ha a közoktatásról szóló 1993. évi LXXIX. törvény 81. §-a szerint vagy az oktatásért felelős miniszterrel, vagy a feladatellátási hely tekintetében érintett helyi önkormányzattal közoktatási megállapodást kötött, illetve az egyházi jogi személy a Kormányval a közoktatási feladatok ellátására is kiterjedő megállapodást kötött és egyoldalú nyilatkozatával vállalja az önkormányzati feladatellátásban való közreműködést.

Az 1997. évi CXXXV. tv. szerinti társulási formában működő fenntartók jelen pályázati kiírás keretében nem nyújthatnak be pályázatot!

2. A fentiekben felsorolt fenntartók kizárólag az alábbi oktatási intézmények feladatellátási helyének/helyeinek fejlesztésére nyújthatnak be pályázatot:

a) általános iskola;

b) szakiskola (nem támogathatók gyakorlati helyek/műhelyek fejlesztésére irányuló infrastrukturális beruházások);

c) gimnázium, szakközépiskola (gyakorlati helyek/műhelyek, diákotthon, kollégium fejlesztésére irányuló infrastrukturális beruházás nem támogatható);

d) alapfokú művészetoktatási intézmény (nem pályázhatnak kizárólag alapfokú művészeti oktatást végző feladatellátási helyek, illetve azok az alapfokú művészeti oktatást végző intézmények, ahol más közoktatási alaptevékenység ellátása nem történik.)

e) a 1993. évi LXXIX. törvény 21. §-ában felsorolt pedagógiai szakszolgálatok intézménye, amennyiben tevékenységét többcélú intézmény keretében látja el, úgy, hogy a szakszolgálat a közoktatási intézménnyel intézményegységet alkot;

f) a 1993. évi LXXIX. törvény 22. §-ában felsorolt pedagógiai szakmai szolgáltató intézmény, amennyiben a szakmai szolgáltató tevékenységet többcélú intézmény keretében látja el, úgy, hogy a szakmai szolgáltató a közoktatási intézménnyel intézményegységet alkot.

g) többcélú intézmények (1993. évi LXXIX. törvény 33.§), az a.) - h.) pontokban felsorolt feladatellátási helyeikre.

3. Nem támogathatóak a következő nevelési-oktatási intézmények alábbi feladatellátási helyeinek/funkcióinak fejlesztése:

- a) A nevelési-oktatási intézmények működéséről szóló 11/1994. (VI.8.) MKM rendelet 39/M. §-ában meghatározott egységes óvoda-bölcsőde, óvodai és bölcsődei intézményegységek;
- b) óvoda;
- c) a 1993. évi LXXIX. törvény 21. §-ában felsorolt pedagógiai szakszolgálatok intézménye, kivéve amennyiben tevékenységét többcélú intézmény keretében látja el, úgy, hogy a szakszolgálat a közoktatási intézménnyel intézményegységet alkot;
- d) a 1993. évi LXXIX. törvény 22. §-ában felsorolt pedagógiai szakmai szolgáltató intézmény, kivéve amennyiben a szakmai szolgáltató tevékenységet többcélú intézmény keretében látja el, úgy, hogy a szakmai szolgáltató a közoktatási intézménnyel intézményegységet alkot.
- e) gyakorlati helyek/műhelyek;
- f) kizárólag alapfokú művészeti oktatást végző feladatellátási helyek, illetve azok az alapfokú művészeti oktatást végző intézmények, ahol más közoktatási alaptevékenység ellátása nem történik;
- g) gyógypedagógiai, konduktív pedagógiai nevelési-oktatási intézmények;
- h) valamint diákotthonok és kollégiumok.

A pályázat benyújtására konzorciumi formában nincs lehetőség. Az Általános feltételek c. dokumentum B1 pontja jelen kiírás tekintetében nem irányadó!

B. eset:

Közkereseti társaság adna be pályázatot, fejlesztését Gödöllőn valósítja meg, korábban tevékenységfejlesztésre nyert a KMOP- 2009 - 1.5.3./G pályázaton, teherszállító járművek megvásárlására a kereskedelmi fuvarozás területén működő vállalkozások esetében, valamint könnyűipar fejlesztésére. A pályázó ezen pályázat keretében az adott régió belül több telephelyt is fejlesztené.

A pályázati kiírásra kizárólag a 800/2008/EK rendelet (a Szerződés 87. és 88. cikke alkalmazásában a támogatások bizonyos fajtáinak a közös piaccal összeegyeztethetőnek nyilvánításáról) 1. sz. melléklete alapján mikro-, kis- és középvállalkozásnak minősülő alább felsorolt azon vállalkozások pályázhatnak, amelyek éves átlagos statisztikai állományi létszáma a pályázat benyújtását megelőző legutolsó lezárt, teljes üzleti évben minimum egy fő volt:

- Gazdasági társaságok (Gazdálkodási forma szerinti osztályozási kód: 112, 113, 114, 211, 212)
- Szövetkezetek (Gazdálkodási forma szerinti osztályozási kód: 121, 124, 125, 129)
- SZJA hatálya alá tartozó egyéni vállalkozók (Gazdálkodási forma szerinti osztályozási kód: 231, 232)
- Egyéb vállalatok (Gazdálkodási forma szerinti osztályozási kód: 721, 722, 723)

Jelen kiírás keretében konzorciumban történő pályázat benyújtására nincs lehetőség. Az

Általános Feltételek c. dokumentum B1. pontjában foglaltak nem alkalmazandóak.

B2. A pályázó személyére vonatkozó speciális kizáró okok

A pályázó személyére vonatkozó kizáró okok vonatkozásában az Általános Feltételek c. dokumentum F1 pontjában foglaltakon túlmenően az alábbi kizáró okok érvényesek:

Nem nyújtható támogatás azon mikro-vállalkozás részére, amelynek fejlesztése a budapesti agglomeráción kívül, nem városi rangú, a következő feltételek valamelyikének megfelelő településen valósul meg:

- népsűrűsége nem nagyobb, mint 100 fő/km², vagy
- állandó népessége nem haladja meg az 5 000 főt.

Azon települések listáját, melyeken mikro-vállalkozások fejlesztése is megvalósulhat, a felhívás melléklete tartalmazza.

Nem nyújtható támogatás azon pályázó részére,

§ amely a telephelyfejlesztést célzó, 2009-ben meghirdetett ROP pályázatok (DAOP- 2009

- 1.1.1./E; DDOP- 2009 - 1.1.1./D; ÉAOP- 2009 - 1.1.1./D; ÉMOP- 2009 - 1.1.1./F; KDOP- 2009 - 1.1.1./C; KMOP- 2009 - 1.5.3./C; NYDOP- 2009 - 1.3.1./D) valamelyikéből támogatásban részesült;

§ amely az ipartelepítést célzó, 2009-ben meghirdetett ROP pályázatok (DAOP- 2009 -

1.1.1./D; DDOP- 2009 - 1.1.1./E; ÉAOP- 2009 - 1.1.1./E; ÉMOP- 2009 - 1.1.1./B;

KDOP- 2009 - 1.1.1./D; KMOP- 2009 - 1.5.3./B; NYDOP- 2009 - 1.3.1./E) valamelyikéből támogatásban részesült;

§ amely a Komplex programmal segített leghátrányosabb helyzetű kistérségek üzleti infrastruktúra fejlesztését célzó, 2009-ben meghirdetett ROP pályázatok (DAOP-2009-

1.1.1./G; DDOP-2009-1.1.1./F; ÉAOP-2009-1.1.1./F; ÉMOP-2009-1.1.1./G) valamelyikéből telephelyfejlesztést, vagy ipartelepítést célzó támogatásban részesült.

§ aki, vagy amely nem rendelkezik legalább egy lezárt (beszámolóval/SZJA bevallással/EVA bevallással alátámasztott), teljes (365 napot jelentő) üzleti évvel.

Jelen pályázati felhívás keretében egy kedvezményezett egy településen csak egy projekt megvalósítására kaphat támogatást.

Lehetőség nyílik arra, hogy egy pályázó több pályázat keretében több telephelyét is fejlessze. Azonban felhívjuk a tisztelt pályázók figyelmét arra, hogy ebben az esetben a megtartott munkahelyek száma a szakmai értékelés során csak egy pályázat kapcsán kerül figyelembe vételre.

Lehetőség nyílik arra, hogy egy pályázó egy pályázat keretében, egy régió belül több telephelyet is fejlesszen.

B3. Székhely

Magyarországon székhellyel, vagy az Európai Gazdasági Térség területén székhellyel és Magyarországon telephellyel, fiókteleppel rendelkező, a B1 pontban meghatározott szervezetek pályázhatnak.

B4. Iparág

A pályázati kiírásra iparági megkötés nélkül bármilyen vállalkozás pályázhat, kivéve az olyan vállalkozásokat, akik, vagy amelyek a jóváhagyott, utolsó éves (teljes üzleti év) beszámoló vagy SZJA-/EVA bevallás alapján meghatározott nettó árbevételének vagy bevételének több mint 50%-át mezőgazdasági tevékenység (2008-as TEÁOR szám: 01.11- 03.22; 2003-as TEÁOR szám: 01.11-05.02) teszi ki.

Amennyiben a pályázó az Európai Közösséget létrehozó Szerződés 87. cikkének (1) bekezdése szerinti állami támogatásokkal kapcsolatos eljárásról és a regionális támogatási térképről szóló 85/2004. (IV. 19.) Korm. rendelet szerinti érzékeny ágazatban tevékenykedő vállalkozásnak minősül, ezen Korm. rendelet megfelelő rendelkezéseit és az alábbiakat is figyelembe kell venni.

Csekély összegű támogatás (de minimis) esetén támogatás nyújtható valamennyi ágazat vállalkozásai számára az alábbi kivételekkel:

- a) halászati és akvakultúra ágazat vállalkozásai;
- b) az EK Szerződés I. mellékletében felsorolt mezőgazdasági termékek elsődleges termeléséhez kapcsolódó tevékenységet végző vállalkozások;
- c) az EK Szerződés I. mellékletében felsorolt mezőgazdasági termékek feldolgozásával vagy marketingjével kapcsolatos tevékenységet végző vállalkozások, amennyiben:
- d) a szénipar vállalkozásai;
- e) teherszállító járművek megvásárlására a kereskedelmi fuvarozás területén működő vállalkozások esetében;
- f) import áruk helyett a hazai áru használatától függő támogatás;
- g) harmadik országokba, vagy tagállamokba irányuló exporttal kapcsolatos tevékenységek támogatása, nevezetesen az exportált mennyiséghez közvetlenül kapcsolódó támogatás, értékesítési hálózat kialakításával és működtetésével vagy exporttevékenységgel összefüggésben felmerülő egyéb folyó kiadásokkal kapcsolatos támogatás. Regionális beruházási támogatás esetén támogatás nyújtható valamennyi ágazat vállalkozásai számára az alábbi kivételekkel:

- a) halászati és akvakultúra-ágazat;
- b) hajóépítési ágazat, amennyiben az alábbi méretű a Közösség területén önjáró tengeri kereskedelmi hajók építését végzik:

- a legalább 100 bruttó regisztertonna ürtartalmú, utasok és/vagy áruk szállítására

használt hajók;

- a legalább 100 bruttó regisztertonna űrtartalmú, különleges rendeltetésű hajók (például kotróhajók és jégtörők, úszódokk és partközeli mozgó egységek kivételével);

- a legalább 365 kW teljesítményű vontatóhajók;

- a legalább 100 bruttó regisztertonna űrtartalmú, a Közösségen kívüli export céljaira

használt halászhajók; és

- a fent említett hajók vízrebocsátott és mozgásképes félkész héjszerkezetei.

c) szénipar;

d) acélipar (az acéliparba tartozó vállalkozások pontosabb meghatározásához segítséget nyújt jelen dokumentum melléklete).

C. eset:

„FÉSZEK” és „FECSKE” Családok Átmeneti Otthona Debrecen, Derék utca 22. VIII és X emeletén) pályázna (2002. szeptember elsején jegyezték be), konzorciumban egyházi jogi személlyel, meg nem fizetett köztartozása nincsen, környezetvédelmi előírásokat betartja, de még hiányos a hatósági engedélyeinek sora (ÁNTSZ egyik engedélye nem érkezett meg).

Pályázni jogosultak gyermekjóléti szolgálatok, helyettes szülői hálózatok, gyermekek, illetve családok átmeneti otthonai, nevelőszülői hálózatok, gyermekotthonok (lásd fogalomtár), utógondozó otthonok, területi gyermekvédelmi szakszolgálatok (a továbbiakban: intézmények), illetve fenntartóik, amennyiben az intézmény működési engedélyének kelte legalább 1 évvel megelőzi a pályázati felhívás megjelenésének napját.

B1. Jogi forma

Jelen pályázati kiírás keretében az alábbi szervezetek pályázhatnak (KSH besorolással):

- Helyi önkormányzat (KSH 321);
- Helyi önkormányzati végrehajtó költségvetési szerv (KSH 321);
- Helyi önkormányzat által felügyelt költségvetési szerv (KSH 322);
- Helyi kisebbségi önkormányzati végrehajtó költségvetési szerv (KSH 323);
- Helyi kisebbségi önkormányzat által felügyelt költségvetési szerv (KSH 324);
- Központi költségvetési szerv és intézménye (KSH 31);
- Költségvetési rend szerint központi költségvetési körbe tartozó szervek (KSH 381)
- Költségvetési rend szerint gazdálkodó önkormányzati költségvetési körbe tartozó szervek (KSH 382)
- Önkormányzati fejlesztési társulás (KSH 364) és intézményei;
- Többcélú kistérségi társulás (KSH 366) és intézményei;
- Egyházi jogi személyek és intézményeik (KSH 55);
- Jogi személyiséggel rendelkező non-profit szervezetek és intézményeik (KSH 52; KSH 56; KSH 57; KSH 59; KSH 69)

A fent felsorolt szervezetek konzorciumban NEM pályázhatnak, de együttműködő partnerekként részt vehetnek a pályázatban. Az együttműködő partnerek költségvetéssel nem rendelkeznek, közvetlenül nem kaphatnak támogatást a pályázatból.

Önállóan működő részjogkörrel rendelkező költségvetési szerv pályázása esetében ezen útmutató mellékletét képező fenntartói nyilatkozat csatolása szükséges. A TÁMOP-5.2.5-08/1 pályázati kiírás során támogatásban részesült szervezetek jelen kiírásban pályázhatnak. Nyertes pályázat esetén támogatási szerződés megkötésére azonban csak akkor kerülhet sor, ha az előző programmal kapcsolatos Záró Projekt Előrehaladási Jelentés és a hozzá kapcsolódó Záró Kifizetési Kérelem elfogadásra került a Közreműködő Szervezet által.

B2. Méret

Jelen pályázati felhívás esetében nem releváns.

B3. Székhely

Devizajogszabályok alapján belföldinek minősülő, Magyarországon székhellyel rendelkező szervezet.

A konvergencia régiók területén csak az a szervezet nyújthat be pályázatot, aki projektjét a konvergencia régiókban valósítja meg.

B4. Iparág

Jelen pályázati felhívás esetében nem releváns.

B5. Típus/karakter

Jelen pályázati felhívás esetében nem releváns.

B6. Egyéb kizáró okok

1. Adminisztratív feltételek

Nem köthető támogatási szerződés azon pályázóval,

a. aki a támogatási döntés tartalmát érdemben befolyásoló valótlan, hamis vagy megtévesztő adatot szolgáltatott vagy ilyen nyilatkozatot tett;

b. amely csőd-, felszámolási, végelszámolási, vagy egyéb – megszüntetésére irányuló jogszabályban meghatározott – eljárás, illetve külön törvény szerinti adósságrendezési eljárás alatt áll;

c. amelynek esedékessé vált és meg nem fizetett köztartozása van;

d. akivel szemben a közpénzekről nyújtott támogatások átláthatóságáról szóló 2007. évi CLXXXI. törvény 6.§ (1) bekezdése szerinti összeférhetlenség fennáll;

e. amely jogszabályban a támogatói okirat kiadásának vagy a támogatási szerződés megkötésének feltételeként meghatározott nyilatkozatokat nem teszi meg, dokumentumokat nem nyújtja be vagy a megtett nyilatkozatát visszavonja;

f. amely nem felel meg az államháztartásról szóló 1992. évi XXXVIII. törvény 15. §-ban előírt, rendezett munkaügyi kapcsolatok törvényben meghatározott követelményeinek

(a Közreműködő Szervezet ezt a pontot a www.ommf.gov.hu (pontos link: <http://nyilvantartas.ommf.gov.hu/srcvw.php?csop=12>) honlapon ellenőrzi);

g. amely szervezetet az államháztartás működési rendjéről szóló 292/2009. (XII. 19.) Korm. rendelet 120. § (2) bekezdésében meghatározott kizáró okok hatálya alatt áll;

h. amely a 292/2009. (XII. 19.) Korm. rendelet értelmében a pályázat befogadásának feltételeként nem tesz írásbeli nyilatkozatot annak tudomásul vételéről, hogy lejárt esedékességű, meg nem fizetett köztartozás esetén a pályázót a köztartozás megfizetéséig a támogatás nem illeti meg, az esedékes támogatások folyósítása a 292/2009. (XII. 19.) Korm. rendelet 113. § (2) bekezdése c) pontja szerint felfüggesztésre kerül, illetve az Áht. 13/A. §-ának (6) bekezdése alapján az esedékes támogatás a köztartozások megfizetése érdekében - a támogatás ellenében vállalt kötelezettségeket nem érintő módon - visszatartásra kerül;

i. amely tevékenysége a hatályos környezetvédelmi előírásoknak nem felel meg;

j. amely működéséhez a szükséges hatósági engedélyekkel nem rendelkezik;

k. amely a támogatás iránti pályázat benyújtását megelőző három naptári éven belül az államháztartás alrendszeréből, az Európai Unió előcsatlakozási eszközeiből, vagy a strukturális alapokból juttatott valamely támogatással összefüggésben a támogatási szerződésben vállalt kötelezettségét neki felróható okból nem vagy csak részben teljesítette, kivéve a vis maior esetét

2. A pályázó gazdálkodására vonatkozó feltételek

Jelen pályázati felhívás esetében nem releváns.

3. Egyéb feltételek

Jelen pályázati felhívás esetében nem releváns.

IRODALOMJEGYZÉK – AJÁNLOTT IRODALOM

- Csécsy Andrea – Csécsy György – Szikora Veronika (2008): Polgári jog. Debrecen, DE ÁJK
- Kormos Sándor (2005): Közművelődési intézmények és szervezetek. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó
- Kultúrpoint Iroda (2010): Kultúra pályázatok: Alapvető kulturális problémák. In: <http://www.euractiv.hu/belugyek/hirek/kultura-palyazatok-alapvet-kulturalis-problemak-002777>
- Nemzetgazdasági Minisztérium (2010): Jogi és szabályozási kérdések. A projektek kialakítása és lebonyolítása során alkalmazandó legfőbb általános elvek az uniós szabályozás tükrében. In: <http://www.ngm.gov.hu/data/cms15966/ppp22.pdf>
- Sári János (2006): Alkotmánytan. Budapest, Osiris Kiadó
- Sári Mihály (2007): A kultúra intézményrendszerének történeti-funkcionális változásai. Pécs, Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrásfejlesztési Intézet
- Váradai László – Várnagy Péter (2001): Kultúra és képzés jogi szabályozása különös tekintettel a felnőttek oktatására-képzésére. Pécs, Pécsi Tudományegyetem Természettudományi Kar Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet

AJÁNLOTT JOGSZABÁLYOK

1949. évi XX. törvény az Alkotmányról

1959. évi IV. törvény a Polgári Törvénykönyvről

1990. évi LXV. törvény az Önkormányzatokról

1992. évi XXXVIII. törvény az államháztartásról

1993. évi LXXVI. törvény a szakképzésről

1993. évi LXXIX. törvény a közoktatásról

1995. évi LXVI. törvény a köziratokról, a közlevéltárakról és magánlevéltári anyag védelméről

1997. évi CXL. törvény a muzeális intézményekről

1999. évi LXXVI. törvény a szerzői jogról

2001. évi LXIV. törvény a kulturális örökség védelméről

2001. évi CI. törvény a felnőttképzésről

2003. évi CXXIX. törvény a közbeszerzésekről

2004. évi CXL. törvény a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól
24/2004. (VI. 22.) FMM rendelet az akkreditációs eljárás és követelményrendszer részletes szabályairól

2005. évi CXXXIX. törvény a felsőoktatásról

2006. évi IV. törvény a gazdasági társaságokról

16/2006. (XII. 28.) MeHVM–PM együttes rendelet a 2007-2013 időszakban az Európai Regionális Fejlesztési Alapból, az Európai Szociális Alapból és a Kohéziós Alapból származó támogatások felhasználásának általános eljárási szabályairól

10/2007. (II. 28.) OKM rendelet a külföldi kulturális intézetekről

2007. évi CXXVII. törvény az általános forgalmi adóról

2008. évi XCIX. törvény az előadó-művészeti szervezetek támogatásáról és sajátos foglalkoztatási szabályairól

2009. évi CXXX. törvény a Magyar Köztársaság 2010. évi költségvetéséről

2010. évi XLII. törvény a minisztériumok felsorolásáról

**KULTURÁLIS JOGI KÉRDÉSEK
AZ EURÓPAI UNIÓBAN**

Összeállította

Dr. Takács-Miklósi Márta és dr. Oszlanczi Tímea

Tartalomjegyzék

1. Az EU közösségi jogrendszere és a kulturális, felnőttképzési,- oktatási, intézményrendszert megalapozó jogszabályrendszere	110
2. Közösségi politikák jogrendszere, jogharmonizációja, jogalkalmazásai.....	113
2.1. Szervezeti viszonyok.....	113
2.2. Eljárási rendek.....	114
2.3. Acquis communautaire.....	115
3. Európa kulturális örökségének ápolása	118
4. Közösségi oktatási és tudományos kutatási programok.....	121
Ellenőrző kérdések.....	124
Feladatok.....	125
Irodalomjegyzék – ajánlott irodalom.....	138

1. AZ EU KÖZÖSSÉGI JOGRENDSZERE ÉS A KULTURÁLIS, FELNŐTTKÉPZÉSI, - OKTATÁSI; INTÉZMÉNYRENDSZERT MEGALAPOZÓ JOGSZABÁLYRENDSZERE

Tagállami és szupranacionális kompetenciák

Az oktatás, a tanulás ügye, kultúra tulajdonképpen csak a legutóbbi két évtizedben nyerte el méltó helyét az Európai Unió politikai viszonyai között

1957-ben az Európai Gazdasági Közösség, közkeletű nevén a Közös Piac megalapításáról szóló [Római Szerződés](#) még egy szót sem ejtett az oktatásról, sem a kultúráról, kizárólagosan nemzeti hatáskörbe tartozó ágazatnak, tagállami kompetenciának tekintette azokat. Az oktatást valamennyi ország a nemzeti kultúra és identitás megőrzésének legfontosabb eszközének tekinti. Evidenciának tűnt, hogy az elsődlegesen gazdasági-kereskedelmi célok közös megvalósítására alakult szervezet nem rendelkezhet kompetenciákkal a tartalmában és szervezeti felépítésében mélyen a nemzeti hagyományokban, a nyelvben és kultúrában gyökerező *oktatási rendszerekkel* kapcsolatos kérdésekben. Kétségtelen ugyanakkor, hogy az ún. alapító atyák némelyike már akkor felismerte az oktatásnak és képzésnek a Közösség belső egységének betöltött kimagasló szerepét. *“Ha újra kellene kezdeni, az oktatással kezdeném”* mondta Jean Monnet, a Montánunión egykori elnöke. (Loboda 2005)

Az 1957 óta eltelt fél évszázad alatt világméretben, és az Európai Unión belül is olyan mélyreható társadalmi, gazdasági-technológiai és kulturális változások mentek végbe, amelyek gyökeresen megváltoztatták az oktatás, kultúra társadalmi, gazdasági szerepéről, fontosságáról vallott gondolkodást. Az oktatás jelentősége lassan ugyan, de állandóan növekszik. Az Unió oktatásügyi kompetenciájának a jövőbeni növekedését több tényező is kiválthatja. Mindenekelőtt az a tény, hogy az oktatást már ma is egyre erősebben szabályozza a **más területekre vonatkozó jog**. A tanulók és a szülők ugyanis egyben fogyasztók és szabadságjogokkal rendelkező állampolgárok is. A tanárok másokhoz hasonlóan munkavállalók is. Az iskola alapítása általában véve intézményalapítás is. Ezért az oktatás területét is elkerülhetetlenül szabályozzák a szolgáltatásokra, a fogyasztók védelmére, az általános emberi jogokra, a munkavállalásra vagy az intézményalapításra vonatkozó általános közösségi jogszabályok is.

Az Unió határozott **különbséget tett a szakmai képzés és az általánosan művelő oktatás** között, és amíg a szakképzéssel kapcsolatban megfogalmazott közös feladatokat, az általánosan művelő oktatással nem foglalkozott. (Az általános képzést az integráció hosszú időn át egyáltalán nem érintette.) A Szerződés tehát különbséget tesz a szakképzés és az általánosan művelő oktatás között. Két oktatással foglalkozó cikkelye közül az egyik (126.) általában az oktatásról szól, míg a másik (127.) csak a szakképzésről és közösségi politikáról szól. (Fazekas 2000)

Az **általánosan művelő oktatás** területén az Európai Unió tagországai nem kívánják korlátozni saját szuverenitásukat, az oktatás tartalmának és az oktatási rendszerek szervezésének a meghatározása teljes mértékben nemzeti hatáskörben marad. A tagállamok az oktatást elsősorban a nemzeti nyelvek és kultúrák művelése intézményének tekintik, amely nyelveket és kultúrákat szükségképpen a sokféleség jellemzi.

A **szakképzéssel** kapcsolatban viszont a szerződés megengedi közösségi politika kialakítását és végrehajtását. A szakképzés külön kezelését elsősorban az indokolja, hogy ez közvetlenebbül kapcsolódik a gazdasághoz és a munkaerőpiachoz, amelyek viszont mindenképpen a közösségi politikák területei. A helyzetet elsősorban az bonyolítja, hogy az általános és a szakképzés határait korántsem olyan könnyű megvonni.

Fontos hangsúlyozni, hogy a Maastrichti Szerződés oktatással foglalkozó mindkét cikkelye *explicit módon tiltja* az Unió számára azt, hogy a tagállamok oktatási rendszereinek harmonizálására törekedjen. (Loboda 2005)

A kultúra kérdéskörét vizsgálva megállapíthatjuk, hogy kultúrához tágan kapcsolható terület, amely gazdasági jelentősége miatt a kezdetektől fogva jelen van a Közösségek tevékenységében, a **tudományos kutatás és műszaki fejlesztés**. Az 60-as, 70-es években a Közösségek a versenytársak növekvő gazdasági nyomásának hatására fokozatosan felismerte a K+F tevékenységek közösségi szintű összehangolásának jelentőségét. – beindultak a K+F programok: Egységes Európai Okmányba (1986) bekerült egy K+F-ről szóló fejezet. Emellett az **audiovizuális szektor** szült viszonylag korán szintén jelentősebb közösségi szabályozást – pl. az 1960-as években elfogadták a filmgyártók szabad letelepedését kimondó irányelvet, 1988-at az Európai Mozi Évének kiáltották ki.

Már a **hetvenes évektől** találkozhatunk olyan kezdeményezésekkel, amelyek különböző kulturális elképzelések mentén valósulnak meg és a szupranacionális kompetenciák irányába mutattak. Az 1957-ben a Római Szerződéssel életre hívott Európai Unió viszonylag későn, csupán az 1970-es években "vett tudomást" először a kultúráról: az 1973-as Koppenhágai Konferencián az állam- és kormányfők a kultúrát az "európai identitás" alapvető elemeként ismerték el. 1974-ben az Európa Parlament európai kulturális örökség védelméről szóló határozatot fogadott el.

A **nyolcvanas években** is számos kezdeményezés jelent meg ezen a területen, ekkor indult többek között az Európa kulturális fővárosa kezdeményezés, valamint a fiatalok kedvezményes múzeumlátogatásának támogatása. (Zongor 2005)

A **kilencvenes évektől** bővült a paletta, az Európai Kulturális Hónap, a színházak támogatásáról határozat, valamint az európai irodalmi és műfordítási díj kezdeményezésekkel. EK 1992-ig szűken értelmezte a kultúrát, erre vonatkozóan nem volt egységes álláspontja, ekkor hirtelen fordulat következett be.

A terület jogi alapját az Európai Unióról szóló szerződés (1992) 128. cikke teremti meg. Ez az első olyan dokumentum, amelyben az Unió hivatalosan kinyilvánítja: az európai integráció kulturális dimenzióval rendelkezik. (Zongor 2005; Boros 2005)

128. cikkely:

(1) A Közösség közreműködik a tagállamok kultúrájának kibontakoztatásában, tiszteletben tartva azok nemzeti és regionális különbözőségét, ugyanakkor előtérbe helyezve közös kulturális örökséget. (igen is – nem is, finoman megfogalmazva)

(2) A Közösség tevékenysége a tagállamok közti együttműködés előmozdítására, és ha szükséges, azok tevékenységének támogatására és kiegészítésére irányul a következő területeken:

- az európai népek kultúrája és történelme ismeretének és terjesztésének javítása,
- az európai jelentőségű kulturális örökség megőrzése és védelme,
- a nem kereskedelmi jellegű kulturális csere,
- a művészi és irodalmi alkotás, beleértve az audiovizuális szektort.

(3) A Közösség és a tagállamok elősegítik a harmadik országokkal és kultúra területén illetékes nemzetközi szervezetekkel, különösen az Európai Tanáccsal való együttműködést.

(4) A Közösség a Szerződés egyéb rendelkezéseinek végrehajtása során figyelembe veszi a kulturális szempontokat. (Fazekas 2000)

Ezzel a cikkel a szerződés új szemponttal gazdagította az EU tevékenységét: alapokmányban megjelent a kultúra mint releváns tényező. Nem találni később kultúrával kapcsolatos tervezetet, döntést, amely ne hivatkozna erre a cikkre. Ezen cikk hatása túlmutat a kulturális intézmények együttműködésének támogatásán: arról rendelkezik, hogy a Közösségnek az egyéb politikai területen folytatott tevékenysége során is figyelembe kell vennie a kulturális

szempontokat. Hátránya azonban, hogy kényszerítő ereje alig érezhető, mivel csak bátorítja, előmozdítja az együttműködést – közös szabályozást, jogi harmonizációt kizárja.

A közösség tagjainak legutóbb ennek az évtizednek az elején, az Európai Unióról szóló szerződés (Maastricht 1992) létrehozása során kellett választ adniuk a kettős kérdésre: egyfelől arra, hogy milyen szerepet töltsön be az oktatás az integrációs fejlődésben, másfelől arra, hogy mekkora szerepet játsszék maga az Unió az oktatásügy fejlesztésében. E válasz, a korábbiaknál nagyobb szerepet adott az Uniónak az oktatás területén. Olyan szerepet, amely lehetővé teszi számára, hogy aktív módon hozzájárulhasson a közösen elfogadott célok megvalósulásához. E szerep lényegét talán így foglalhatjuk össze: „az Unió azokon a területeken cselekszik, ahol az egyes tagállamok *önállóan* kevésbé tudnak cselekedni, és ahol a közös cselekvés többletértéket hoz létre.”

A Maastrichti Szerződés ezt a következőképpen fogalmazza meg: „*A közösség hozzájárul a minőségi oktatás fejlődéséhez, mégpedig oly módon, hogy bátorítja a tagállamok közötti együttműködést, illetve ha szükséges, támogatja és kiegészíti cselekvésüket, mindeközben teljes mértékben tiszteletben tartva a tagállamok felelősségét, a tanítás tartalmát, oktatási rendszerük szervezetét, illetve kulturális és nyelvi sokféleségüket.*” (Fazekas 2000) Tehát a nemzeti szuverenitást hangsúlyozza, megszorító módon fogalmaz. A kilencvenes évek elején ez a megfogalmazás felelt meg a tagállamok érdekeinek, később ebben változás következett be.

A maastrichti állapot a kilencvenes évek végén túlhaladottá vált. A nagy áttörést az 1992-ben elfogadott (maastrichti) Uniói Szerződés hozta: ez volt az, amely a közös pénz bevezetése érdekében előírta az ún. konvergencia-kritériumokat (pl. az infláció és a költségvetési hiány maximális szintjét), azaz elindította a nemzeti pénzügyi politikák harmonizálását. Az a törekvés, hogy a tagállamok politikáinak harmonizálása más területeken is elkezdődjék, hamarosan jelentkezett. Megjelent tehát egy törekvés a harmonizálásra: mivel a közösség politikai fejlődésének lassúsága miatt a hagyományos (jogi) eszközök alkalmazása továbbra is korlátozott maradt, a körülmények annak kedveztek, hogy olyan új eszközök fejlődjenek ki, amelyek a nemzeti szuverenitás formális érintetlensége mellett is lehetővé teszik az egyébként elkerülhetetlen politikakoordináció elindítását. Olyan együttműködési formát fejlesztettek ki, amely kikerüli a direktívákön és határozatokon (regulation) keresztül történő jogalkotás klasszikus formáit, ehelyett a nyitott koordináció módszerére épül. (Loboda 2005)

A **nyitott koordináció módszerét** először a foglalkoztatási politikában próbálták ki, majd fokozatosan átvittek egyéb politikaterületekre. A módszer célpontok kijelölését, az elfogadott politikai célokhoz viszonyított nemzeti teljesítmények megmért eredményeinek a nyilvánossá tételét jelenti, lehetővé teszi a legjobb gyakorlat elterjedését. Célja, hogy segítse a tagállamokat saját politikájuk fokozatos fejlesztésében, a következő elemeket tartalmazza:

- **irányelvek** (guidelines) rögzítése az unió számára, amelyek a rövid, közép és hosszú távú célok teljesítéséhez specifikus időzítést (timetable) rendel (pl. kulturális diplomácia főbb irányelvei)
- kvantitatív és kvalitatív **indikátorok (mérőszámok)** létrehozása
Indikátorok: a program eredményeinek vagy hatásainak mérésére szolgáló mutatószámok.
- **határhökök** kijelölése, amelyek a világelső mércéjéhez és a különböző tagállamok, szektorok szükségleteihez illeszkednek, lehetővé téve a legjobb gyakorlattal való összevetést. (pl.: iskolai lemorzsolódás: csökkenjen 18%-ról 10%-ra, felnőttképzésben részvétel elérje a 12,5%-ot) (Halász 2003)

A **90-es években** számos olyan folyamat indult el és zajlott le, amelyek az oktatás egy-egy területén lényegében a nemzeti politikák harmonizálását jelentették. Ennek két példáját

érdemes itt kiemelni, a felsőoktatási rendszerek harmonizációját célzó, ún. bolognai folyamat elindulását és az egész életen át tartó tanulás stratégiájának kidolgozását

A Bologna folyamat 1999-ben 29 európai ország által elindított – mára már mintegy 40 európai országot magában foglaló – felsőoktatási kezdeményezés. Fő célja a felsőoktatási képzések megfeleltethetőségének és összehasonlíthatóságának megkönnyítése, ennek érdekében kétszintű felsőoktatási rendszer működtetése, amely legalább hároméves első szintből és egy, az első befejezéséhez kötött második ("master") szintből áll. (Barakonyi 2002a; Barakonyi 2002b, Hrubos 2002) Osztatlan képzések maradtak, ilyen az orvos, állatorvos, gyógyszerész, fogorvos, jogász, építész képzés.

Az Európai Unió Tanácsa stratégiája az egész életen át tartó tanulásról alapelvei abból az alapvető célból fakadnak, hogy az általános és a szakmai képzés az egyéni, kulturális, társadalmi és gazdasági boldogulást kell, hogy szolgálja. Ebből a szempontból az egész életen át tartó tanulás stratégiájának kifejlesztését a következő alapelveknek kell meghatározniuk: a kezdeményezésnek át kell fognia az egyéni, kulturális, állampolgári és szociális szempontokat, emellett eleget kell tennie a gazdaság és a munkaerőpiac követelményeinek is; széles oktatási kínálaton kell nyugodnia; arra kell irányulnia, hogy a meglévő emberi erőforrások a lehető legjobban hasznosuljanak, valamint arra, hogy járuljon hozzá a férfiak és a nők egyenjogúsításához. A Tanács nemzeti stratégiák megalkotására szólította fel a tagországokat, Magyarországon *Az egész életen át tartó tanulásról* szóló *stratégia* 2005 őszén került elfogadásra. (Magyar Köztársaság Kormánya 2005)

2. KÖZÖSSÉGI POLITIKÁK JOGRENDSZERE, JOGHARMONIZÁCIÓJA, JOGALKALMAZÁSAI

Eszközök, döntési, szervezeti és hatalmi viszonyok az Európai Unióban

A jogharmonizációt a Római Szerződés intézményesítette, mint a jogközelítés fő formáját.

A **jogharmonizáció** országoknak az a nemzetközi jogi kötelezettsége, hogy jogrendszerüket az Európai Unió jogrendjéhez, annak szervezeti, intézményi rendszeréhez igazítsák, nemzeti jogrendszerek, jogszabályok közelítése, hasonlóvá tétele az integráció célkitűzéseinek megvalósítása érdekében.

A Közösség elsődlegesen jogharmonizációra, és nem egy egységes jog kialakítására törekszik. Az EU oly mértékben kívánja meg a nemzeti jogszabályok közelítését, amennyire adott kérdésben azt az egységes piac megfelelő működése megköveteli. Az EU jogharmonizációja végső soron az egységes piac négy alapszabadsága érvényesülésének igényéből adódik.

A **négy alapszabadság** az áruk, a szolgáltatások, a tőke és a személyek szabad mozgása, ennek érdekében törekszik az EU a piaci szereplők zavartalan versenyének biztosítására.

2.1. SZERVEZETI VISZONYOK

Az Európai Uniónak jogalkotási lehetőségei alig vannak az oktatás, kultúra területén, emellett nincs olyan végrehajtó szervezete, amely az ilyen jognak érvényt tudna szerezni. A legfontosabb uniós eszköz a **pénzügyi támogatás**. Az Unió az oktatási programokon keresztül támogatja a tagországokban az intézményeket és személyeket, ugyanakkor ezek alakítják azokat az oktatási rendszereket, amelyekben megvalósítják őket.

Például egy-egy ország intézményei csak akkor léphetnek be ezekben a programokba, ha képesek szuverén partnerként viselkedni, amihez egyebek mellett önálló jogi státussal kell rendelkezniük. Azokban az országokban, ahol az iskolák korábban nem rendelkeztek ezzel, éppen a programok hatására kellett ezt megteremteni, és ez visszahatott az ilyen országok oktatásirányítási rendszerére is.

Magyarországon, ahol az alap- és középfokú oktatásban több mint egy évtizede elkezdődött az intézményi autonómia kiépítése, és ahol 1993 óta törvény írja elő azt, hogy minden intézmény önálló jogi személy legyen, ez már nem jelent gondot, de nem egy országban ma még más a helyzet. Az uniós programokba belépő intézmények nemegyszer olyan újszerű szemléletet, pedagógiai megközelítéseket tanulnak meg, amelyek azután visszahatnak a nemzeti rendszerekre.

Az oktatásért való felelősség az EU-n belül különböző szereplők között oszlik meg. A két legfontosabb szereplő, amelyek között állandó küzdelem folyik saját kompetenciájuk megőrzéséért, a tagállamokat képviselő Tanács és a közösség nemzetek feletti jellegét képviselő Bizottság.

A **Tanács** a tagállamok minisztereiből álló testület, a tagállamokat képviseli. A döntési hatalom természetesen a kezében van, hiszen egyedül ennek van jogalkotási hatalma, és ez hozhat a tagállamokra kötelező érvényű döntéseket. Ennek keretén belül tanácskozik a tagállamok oktatási minisztereinek a tanácsa, amely az Unió közoktatással kapcsolatos politikájának legfontosabb alakítója. Döntést hoz az uniós programokról, lehetősége van kötelező érvényű szabályok megalkotására. A Tanács által alkotott szabályok között alig van olyan, amely jogi értelemben kötelező érvényű lenne az oktatásra vonatkozóan ilyenek csak a más országban munkát vállalók gyerekeinek iskolázásáról, valamint a diplomák és képesítések elismeréséről rendelkező direktívák tekinthetők. (Horváth 2005; Kemenszky 2005)

A **Bizottság** az Unió nemzetek felett álló és perspektivikus érdekeit képviseli. A Bizottság az uniós felelősség és hatalom kiterjesztésében érdekelt. Ez a testület az oktatás területén is a közösségi politikák legfontosabb kezdeményezője. A Bizottság az oktatás területén is aktív kezdeményező szerepet játszik. Egyfelől javaslatot tesz a Tanácsnak az EU oktatási programjaira, másfelől elkészíti és kiadja azokat a politikai dokumentumokat (Fehér könyvek), amelyek egy-egy területen a közösségi politikát megfogalmazzák. Az oktatás területén 1996 elején jelent meg ilyen dokumentum. A Bizottság végrehajtó szervezete ún. főigazgatóságokból áll, melyek közül a XXII. foglalkozik az oktatással. 1989-ben alakult meg az Emberi Erőforrások Egység, amelyből csak a Maastrichti Szerződés után jött létre a XXII. Főigazgatóság. (Horváth 2005; Kemenszky 2005)

A **kulturális intézményrendszer** vizsgálva megállapíthatjuk, hogy ma a kultúra többszörösen jelen van az EU intézményrendszerében: az Európai Parlamentben az állandó bizottságok egyike a Kulturális és Oktatási Bizottság. Az [Európai Parlament \(EP\)](#) Kulturális és Oktatási Bizottsága az Európai Parlament 20 [állandó szakbizottság](#)ának egyike. A Parlament ezekben a bizottságokban tárgyalja az Európai Unió hatáskörébe tartozó kérdéseket, de bizonyos esetekben ideiglenes- és vizsgálóbizottságokat állít fel. A bizottságok készítik elő a plenáris ülésen folyó politikai vitára az egyes kérdéseket, hozzájárulva ezáltal a döntéshozatal folyamatához. Az Európai Bizottságban 1981. óta külön biztos foglalkozik a kultúrával (Viviane Reding). A Bizottságon belül működik az Oktatási és Kulturális Főigazgatóság, mely a kultúra területének operatív történéseit felügyeli. A konkrét tevékenységek, pl. a kulturális javak védelme továbbra is nemzeti hatáskörben maradnak, de európai szinten is születnek velük kapcsolatos jogszabályok.

2.2. ELJÁRÁSI RENDEK

A közösségi intézmények egymáshoz való viszonyát a jogalkotás folyamatában való részvételük teszi igazán különlegessé. A jogalkotásban résztvevő intézmények jogosítványainak kiegyensúlyozottsága nélkülözhetetlen a Közösség független működéséhez. Az egyes szerződésbeli rendelkezések külön állapítják meg az adott tárgykörhöz tartozó jogszabályok elfogadásának módját.

Összességében hat döntéshozatali eljárást lehet megkülönböztetni: **információs eljárás, konzultációs eljárás, költségvetési, együttműködési, együttdöntési eljárás és hozzájárulás**. A döntéshozatali eljárásokban a Tanács, a Bizottság és az Európai Parlament más-más jogszabályokkal rendelkezik, adott esetben különösebb ok nélkül. (Ferkelt 2005)
Ennek ellenére a következő **séma** jellemzi a Közösség jogalkotását.

A **Bizottság** a jogszabályok kezdeményezéséért felel, ami ugyan stratégiai előnyökkel jár (pl. tesz-e javaslatot a jogalkotásra egyáltalán), azonban főszabályként a Bizottság nem alkot jogszabályokat.

Számos eljárás során az alapszerződések előírják a **Parlamenttel** történő konzultációt. E tekintetben a Parlament szerepe ugyan szélesebb körűvé vált az Egységes Európai Okmány és a Maastrichti Szerződés nyomán, azonban a Parlament a mai napig nem tehet saját jogszabály megalkotására vonatkozó javaslatot. Az Európai Parlament jelenleg az esetek nagy többségében a Tanáccsal együtt dönt a javaslat elfogadásáról, mely a közösségi jog részévé válik.

Emellett a **Tanács** a számos alkalommal tölti be a végső jogalkotó szerepét. A Tanács szavazása **meghatározó** az integráció elmélyítését elősegítő jogszabályok elfogadására nézve. Az 1980-as évek elejéig a szabályozási területek túlnyomó többségében a Tanács **egyhangú szavazással** hozta meg döntéseit. Az Egységes Európai Okmány azonban nagymértékben megváltoztatta ezt a gyakorlatot, mivel az egységes belső piac kialakítását megcélzó programjában az ennek jegyében elfogadni előírt jogszabályokhoz **többségi szavazást** kapcsolt. A tagállamok, bízva a jelentős gazdasági eredményekkel járó program sikerében, elfogadták annak lehetőségét, hogy tanácsbeli leszavazásuk esetén is végre kell hajtaniuk a többséggel elfogadott közösségi intézkedéseket. A Maastrichti, az Amszterdami és a Nizzai Szerződések ezt a folyamatot folytatták, és ma már a legtöbb szabályozási területen **minősített többséggel** fogadják el a szabályokat. A **minősített többséget** a szavazatok súlyozási rendszerének segítségével határozták meg az európai miniszterekből álló **Európai Unió Tanácsában**, ahol minden állam a népesség arányának megfelelő szavazatot kap. (Ferkelt 2005)

2.3. ACQUIS COMMUNAUTAIRE

Az **acquis communautaire-re** vonatkozóan nincsen egységes álláspont, mi is tekinthető az oktatás területén az *acquis communautaire*-nek.

Az **acquis communautaire** a közösségi jog alapfogalma, közösségi vívmányokat jelent. Francia nyelvű kifejezés, szó szerint "közös en elért" dolgokat, a bevett magyar fordítás szerint "közösségi vívmányokat" jelent.

Állandó gazdagodását figyelhetjük meg. Az idő előrehaladtával ez egyre tágabb kört ölel fel és egyre mélyebbé, komplexebbé válik, ami azt is jelenti, hogy minél később lesz valaki a közösség tagja, annál nagyobb alkalmazkodásra kényszerül. A tagországok számára kötelező érvényű szabályok köre meglehetősen szűk. Említést kell tenni azokról a szabályokról is, amelyek nem az oktatásra, hanem más területekre vonatkoznak, de amelyeknek van az oktatást érintő komponense is. Az oktatással kapcsolatos *acquis communautaire*-nek így feltétlenül részét alkotják azok az általánosabb uniós jogi normák is, amelyek a munkaerő szabad áramlásával vagy az egyenlő elbírálással kapcsolatosak, és amelyek vonatkoznak a más tagállamokból érkezett munkavállalók gyermekeinek az iskoláztatására.

Az oktatással kapcsolatos *acquis communautaire*-nek, ennek megfelelően, **több rétegét** érdemes megkülönböztetni. Ezek a következők:

A közösségi jog legfontosabb forrásai:

1. az alapszerződések és az azokat módosító további szerződések, valamint a Közösség tagállamai között létrejött egyéb nemzetközi szerződések (**elsődleges** joganyag);
2. a Közösség jogi aktusai (**másodlagos** joganyag);
3. Közösségi programok
4. A közösségi politika dokumentumai
5. Bíróság ítéletei (Horváth 2005; Fazekas 2000)

Az **elsődleges jog**, azaz az Európai Közösségeket majd az Európai Uniót létrehozó szerződések: 1957-es Római Szerződés, a Római Szerződést módosító 1986-os Egységes Európai Okmány, az Európai Uniót létrehozó 1992-es Maastrichti Szerződés, illetve az utóbbit módosító 1997-es Amsterdami Szerződés megfelelő cikkelyei. Az összefoglalóan „Szerződések”-nek nevezett jogforrások hozták létre az európai integráció intézményrendszerét és biztosítják az EU működésének alapjait.

A **másodlagos jog** az elsődleges jog végrehajtását szolgálja, az Európai Tanács által megalkotott másodlagos jog, amin belül két réteget szoktak megkülönböztetni:

1. egyfelől az un. lágy jogot, ide elsősorban a Tanács által megfogalmazott nyilatkozatok (statements) és a Tanács döntésével (decision) elindított közösségi akciók és programok (pl. Socrates, Leonardo stb.) tartoznak.

2. másfelől a kemény, azaz kötelezően alkalmazandó jogot. Ezen belül két alcsoportot lehet megkülönböztetni: általános jogszabályok és utasítások. (Horváth 2005)

1. általános jogszabályok (regulation)

- A kultúra területén elfogadott rendelet például „*A Tanács 1992. december 9-i 92/3911/EGK Rendelete a kulturális javak kivételéről*”. Ez a jogforrás kimondja, hogy a nemzeti kulturális örökség védelme – rendezett együttműködés keretében – az egyes tagállamok saját feladat- és hatáskörébe tartozik, míg a Közösség külső határain kifele irányuló műtárgyforgalom ellenőrzését közösségi szabályok alapján egységes rend szerint kell végezni.
- Az oktatás területén kiemelendő az 1968-ban elfogadott jogszabály, amely a *munkavállalók szabad áramlásáról* szól, és amely elsődlegesen nem az oktatást szabályozza, de arra is hat.

2. A második alcsoport az utasítások (directives),

- A kultúra területén elfogadott utasítás a „*Televízió határok nélkül*” direktíva, amely az Európai Unión belüli televíziós műsorszórók szabad mozgását kívánja elősegíteni.
- Az oktatás területén elfogadott utasítások döntő része a *szakmai képesítések kölcsönös elismerésére vonatkozik*. A szakmai képesítések kölcsönös elismerésére vonatkozó utasításokat nem számítva mindössze három közösségi szintű utasítás született.

- Az első ezek közül 1976-ban hozták, ennek célja azt biztosítani, hogy „*a férfiak és nők az Unió területén egyenlő bánásmódban részesüljenek*” a munkavállalás, s szakképzés, a szakmai előmenetel és a munkafeltételek területén. Ez is olyan jogi aktus, amely az oktatásnál tágabb területre vonatkozik, de az oktatást is érinti.

- A második, 1977-ben született utasítás már kifejezetten az oktatásra irányul: ez a „*más országban munkát vállalók gyerekeinek az iskolázásáról*” szól,

- A harmadik utasítás a „*más tagországban tanuló diákok lakhatáshoz való jogát*” rendezi.

Közösségi programok

Az Európai Unió közös politikáinak megvalósítását célzó, általában 4-6 évre létrehozott programok. Közösségi programok nagyon sok területen működnek: léteznek ifjúsági, egészségügyi és szociális, kulturális, energia-, környezetvédelmi, kutatásfejlesztési, adózási, belső piaci integrációs stb. programok. A közösségi programokban, megfelelő pénzügyi hozzájárulás mellett, Magyarország is részt vehet. Ennek megfelelően 1997. szeptember 1. óta folyamatosan kapcsolódunk be az egyes programokba.

A közösségi politika dokumentumai

A tágan értelmezett *acquis communautaire* részeként szokták nyilvántartani a közösségi politikát megfogalmazó hivatalos dokumentumokat. Ezek súlya az *acquis*-n belül különböző lehet, attól függően, hogy csupán a Bizottság valamilyen memorandumáról vagy állásfoglalásáról van-e szó, vagy pedig olyan dokumentumról, amelyet – esetleg hosszabb nyilvános vitát követően – a Tanács formális döntéssel fogadott el.

A kultúra területén ismert a nyelvi sokszínűség védelme, digitalizálás egységesítése. Az oktatás területén a közösségi politikát megfogalmazó dokumentumok között az első legkomolyabbnak az 1963-ban elfogadott szakképzési alapelvek számít, amit még a Római Szerződés felhatalmazása alapján fogalmaztak meg.

A kilencvenes években keletkezett dokumentumok közül feltétlenül említést igényel több Fehér Könyv, illetve a vita stádiumában lévő Zöld Könyv.

A.) A Fehér Könyvek a hivatalos közösségi politikát fejezik ki. Egy nagyobb jogalkotási programcsomagra vonatkozó tervet jelentenek, stratégiai feladatok elvégzése előtt, illetve azokra való ösztönzéseként, javaslatként szokta kiadni az Európai Bizottság. Ezeket általában a Bizottság bocsátja vitára majd ezt követően döntéssel fogadja el őket el a Tanács. Például: Fehér Könyv a kultúrák közötti párbeszédéről; „Tanítás és tanulás: a kognitív társadalom felé” című Fehér Könyv, amely az 1995-ben induló közösségi oktatási programok megalapozását szolgálta. (Sz. n. 2006)

B.) A Zöld Könyv az Európai Bizottság által kiadott vitaindító dokumentum. Célja egyrészt rámutatni egy ágazat legfontosabb megoldandó problémáira, másrészt kezdeményezni az ágazati politikában érintetteknel (közösségi intézmények, nemzeti kormányzati hivatalok, NGO-k, lobbyk, magánszféra), hogy fejtsék ki álláspontjukat, milyen közösségi intézkedésekre lenne szükség az adott területen. A Zöld Könyv kapcsán elinduló vita gondolatai, javaslatai, visszajelzései figyelembevételével indítványozza a Bizottság az adott területen szükségesnek ítélt közösségi jogalkotási és egyéb lépéseket. Például kulturális és kreatív iparágak lehetőségeinek kiaknázásáról szóló Zöld Könyv. A Bizottság által kiadott vitaindító dokumentum arra keresi a választ, hogy hogyan lehetne a belső piacon kedvezőbb körülményeket teremteni az innovatív vállalkozások, különösen a kkv-k számára. Fontos dokumentum még az „Oktatás-képzés-kutatás: az országok közötti mobilitás akadályai” c. 1997-es és az „Élet és munka az információs társadalomban: az ember az első helyen” c. 1995-ös Zöld Könyv. (Sz. n. 2006)

Az Európai Bíróság döntései

A bírósági ítéletek a hetvenes évek eleje óta meghatározó szerepet játszottak az oktatással kapcsolatos közösségi jog fejlesztésében és bővítésében. Talán nem túlzás azt állítani, hogy az oktatás közösségi ügyé válásában a bírósági döntéseknek meghatározó szerepe volt. Ennek az az oka, hogy az elsődleges jog hiánya miatt e területen a bírósági döntésekben testet öltő precedensjog más területekhez képest különösen nagy jelentőségre tett szert. Az Unió oktatástörténete több olyan híres esetet ír le, amelyekben az európai bírák olyan ítéletet hoztak, amely *kitágította* az oktatás területére vonatkozó közösségi jogot és jogalapot teremtett olyan közösségi akciókra, amelyekre pusztán a Római Szerződés alapján egyébként nem lett volna lehetőség.

1.) egy Donato Casagrande nevű, Németországba települt olasz munkás a müncheni városi hatóság ellen indított pert azért, mert a gyereke nem kapta meg azt az iskolai ösztöndíjat, amit a többi német származású gyerek megkapott. A Bíróság a dolgozók szabad mozgásáról szóló 1968-as tanácsi jogszabályra, hivatkozva az olasz munkásnak adott igazat. E jogszabály ugyanis többek között arról rendelkezik, hogy a más tagállamból jövő dolgozó családtagjait a befogadó ország polgáraiéhoz hasonló iskolázási feltételek illetik meg. Ezt tartják az első

olyan döntésnek, amely az oktatás területén a közösségi jog követésére kötelezett egy tagállamot.

2.) Nem kevésbé nevezetes az az eset (293/83. sz.), melyben egy Gravier nevű francia polgár egy belga főiskolára iratkozott be, hogy ott rajzfilmkészítést tanuljon.

A Bíróságnál amiatt adott be keresetet, mert a belga hatóságok magasabb tandíjat kértek tőle, mint saját állampolgáraiktól. A Bíróság itt is helyt adott a panasznak, igaz nem abból indult ki, hogy az oktatás a szolgáltatás, hanem – egészen más vonalat követve – abból, hogy a felsőfokú oktatás mint szakképzés a Római Szerződés (128. cikkely) hatálya alá tartozik. A Szerződés 128. cikke előírja, hogy a „Tanács megállapítja a közös szakképzési politika megvalósításának általános elveit, amely hozzájárulhat mind a nemzeti gazdaságok, mind a közös piac harmonikus fejlődéséhez.” Itt született meg a szakképzés gyakran emlegetett „Gravier féle” definíciója, amelynek értelmében a felsőoktatás szakképzésnek minősült: *„minden olyan oktatási forma, amely valamely egy meghatározott hivatásra, szakmára vagy foglalkozásra készít fel vagy amely valamely hivatás, szakma vagy foglalkozás gyakorlásához szükséges képzést és képességeket nyújt szakképzésnek tekinthető, függetlenül attól, hogy milyen a képzés szintje, illetve a tanulók vagy hallgatók életkora”*. (Sz. n. 2006)

3. EURÓPA KULTURÁLIS ÖRÖKSÉGÉNEK ÁPOLÁSA

Európa büszke arra, hogy területén kulturális sokszínűség uralkodik. Igaz ugyan, hogy az egyes nyelvek, illetve az irodalom, a színházművészet, a képzőművészetek, az építészet, a kézművesség, a filmművészet, valamint a műsorszolgáltatás területén létrejött alkotások egy-egy meghatározott országhoz vagy régióhoz köthetők, de részét képezik Európa közös kulturális örökségének is.

Az Európai Unió oltalmazni és gazdagítani kívánja e sokszínűséget, és arra törekszik, hogy e színes kulturális palettát mások is megismerhessék. E célkitűzéseket az 1992-es Maastrichti Szerződés fogalmazta meg. Ez az első olyan dokumentum, melyben az Unió hivatalosan kinyilvánítja: az európai integráció kulturális dimenzióval rendelkezik.

Az Európai Unió kulturális iparát alkotó ágazatok – így a filmgyártás és forgalmazás, az audiovizuális ágazat, a könyv- és hírlapkiadás, a zene- és a kézművesipar – fontos bevételi forrást jelentenek, és több mint hétmillió embernek biztosítanak megélhetést. Az Unió arra törekszik továbbá, hogy dinamikus környezetet alakítson ki az említett ágazatok számára azáltal, hogy leépíti a bürokráciát, megkönnyíti a forrásszerzést, támogatja a kutatási projekteket, és ösztönzi az együttműködést az Unión belüli és kívüli partnerekkel. Az EU ezenkívül kulturális dimenzióval egészíti ki számos szakpolitikáját, így például az oktatást (beleértve a nyelvoktatást), a tudományos kutatást, az informatikai és kommunikációs technológiák támogatását, valamint a társadalmi és regionális fejlesztést.

A Maastrichti Szerződés 1992-es elfogadása után a közös kultúrpolitika három fő akcióterven keresztül jutott kifejezésre:

1. Kaleidoscope program (1996-1998)

Célja a művészeti és kulturális együttműködés (képző- és színpadi művészet, fesztiválok, művészképzés, konferenciák, stb.) támogatása volt. A célkitűzések között szerepelt, hogy az Unió ösztönözze a tagállamok művészeinek együttműködésével létrejött művészeti alkotások minőségi és mennyiségi cseréjét. Alapvető pályázási kritérium volt, hogy a projektet minimum három (1. Akció) vagy négy (2. Akció) ország dolgozza ki és adja be közösen. Az 1998-as pályázati felhíváson a Társulási Tanács vonatkozó határozata alapján már Magyarország is szerepelhetett. A *Kultúra Európai Fővárosa*, az *Európai Kulturális Hónap*, az *EU Ifjúsági Zenekarának* és az *EU Barokk Zenekarának* támogatása is e program keretén belül történt. Az Európai Bizottság kezdeményezte a program 1999 végéig történő

meghosszabbítását, hogy a 2000-ben induló új keretprogram létrehozásáig is biztosítsa a folytonosságot a kulturális együttműködés terén.

2. Ariane program (1997-1998)

Az irodalmi művek fordítását, a könyv- és olvasáskultúra előmozdítását célzó program szintén három ország együttműködését írta elő. Az Ariane Program célja volt, hogy

- ösztönözze az EU tagállamai közötti együttműködést a könyv- és olvasáskultúra területén;
- támogassa és kiegészítse a tagállamok e területen végzett tevékenységét, hozzájárulván kultúrájuk kibontakoztatásához a nemzeti és regionális különbségek tiszteletben tartásával;
- fejlessze az európai népek történelméről és irodalmi alkotásairól szóló ismereteket, valamint elősegítse az európai polgárok ezen ismeretekhez való hozzáférését az alábbi eszközökkel:
 - irodalmi, színpadi és referenciaművek fordításának támogatása;
 - a könyv- és olvasáskultúra terén létrejövő együttműködések támogatása;
 - az e területen dolgozók szakmai tudásának fejlesztése.

3. Raphaël program (1997-2000)

A kulturális örökség védelmét szolgáló program. Fő vonalai:

- Ingatlan örökség védelme, megőrzése és hasznosítása;
- Ingó örökség védelme;
- Múzeumok közötti együttműködés, hálózatépítés;
- Szakmai rendezvények szervezése;
- Szakemberek mobilitása, továbbképzése.

Az alapkövetelmény három ország együttműködése volt, melyek közül minimum kettő tagország. 1995-97. folyamán számos sikeres magyar pályázatról tudunk, ezek főként műemlékek restaurációjához kötődtek. (Zongor 2005)

E három programot olvasztotta egybe a **Kultúra 2000 Keretprogram** (2000-2006), amely az Európai Unió egységes, kultúrát támogató kezdeményezése volt. Célja volt egy közös európai kulturális térség kialakítása, amely elősegíti az európai népek egymás iránti toleranciáját, kölcsönös megismerését. Az Európai Unió támogatása a határokon átnyúló, közös vonásokra összpontosító, a cserén és együttműködésen alapuló kezdeményezéseket részesítette előnyben, amelyek

- elősegítik az európai népek kultúrájának és történelmének kölcsönös megismerését,
- előmozdítják az alkotókészség, a kultúra eredményeinek és jelentősebb irányzatainak nemzetközi terjesztését;
- elősegítik a kulturális sokszínűség erősítését,
- hozzájárulnak a kultúra a szociális-gazdasági fejlődéséhez;
- kiemelik az európai kulturális örökség fontosságát;
- ösztönzik az európai kultúra megjelenítését más országokban, a párbeszéd kialakítását a világ más területeinek országaival.

Bár a keretprogramot eredetileg 2004-ig szólóra tervezték, 2006-ig meghosszabbította. A keretprogram négy kulturális terület (előadóművészetek, vizuális művészetek, kulturális örökség, illetve könyvek, olvasás, műfordítás) kezdeményezéseinek nyújtott pályázható támogatást. Általános pályázati szempont legalább 3-5 ország társszervezőinek kötelező bevonása.

Az Európai Unió által indított kezdeményezések sorából kiemelkedik a ma már széles körben ismert **Kultúra program**. Jelenlegi formájában futamideje 2007-től 2013-ig tart. A program

az audiovizuális tevékenységek kivételével minden kulturális tevékenységet támogat. Az aktuális Kultúra program konkrét célkitűzései közé tartozik, hogy:

- elősegítse az európai jelentőségű kulturális értékek megismerését és megőrzését;
- ösztönözze a kulturális ágazatban dolgozók tagállamok közötti mobilitását;
- elősegítse a kulturális és művészeti alkotások és termékek határokon átívelő terjesztését;
- ösztönözze a kultúrák közötti párbeszédet.

Elsődleges célja a közös európai kulturális örökség előtérbe helyezése az Európán belüli együttműködés bátorításán és támogatásán keresztül. Az unió legfontosabb pénzügyi támogatási eszköze e területen a Kultúra 2007–2013 program. Az EU kulturális pályázataival kapcsolatos feladatokat Magyarországon a Kultúrpoint Iroda látja el. Bővebb információ a www.kulturpoint.hu címen található. (Sz. n. 2010)

A **kulturális főváros program** az európai kultúra sokszínűségére kívánja ráirányítani a figyelmet, illetve arra, hogy e sokféleség gyakran közös forrásból táplálkozik. A program keretében minden évben megválasztják azt az egy vagy két várost, mely az Európa kulturális fővárosa cím birtokában pénzügyi támogatásban részesülhet a Kultúra program költségvetéséből. Ebből a pénzből a város és a környező régió kulturális örökségét bemutató kiállításokat és eseményeket szerveznek, továbbá egy sor olyan előadást, koncertet és más látványosságot, mely fellépési lehetőséget biztosít az Unió legkülönbözőbb részeiből származó művészek részére. A tapasztalat azt mutatja, hogy a program hosszú időre lendületet ad a kiválasztott városok kulturális és turisztikai fejlődésének. Az eredeti elképzelések szerint a program 2004-ben lezárult volna, de az elsőprő sikerre való tekintettel futamidejét további tizenöt évre meghosszabbították.

A **nyelvi gazdagság támogatása** is kiemelt program, mivel a nyelvi sokszínűséget az Európai Unió kulturális és demokratikus alapértéknek tekinti. A nyelvek révén feltárulnak előttünk más népek kultúrái. Nyelvtudásunk ugyanakkor fontos gyakorlati segítséget is jelent abban, hogy a tagországokba tett külföldi utazások és az uniós munkavállalás során kialakuló kulturális kapcsolatok gyarapodásunkat, fejlődésünket szolgálják. Az EU arra ösztönzi állampolgárait, hogy anyanyelvükön felül két idegen nyelvet is megtanuljanak. Ennek megvalósítása az Unió hosszú távú célja. Az EU működését meghatározó alapelvek egyike épp a nyelvi sokszínűség védelme. A 2004-ben és 2007-ben végbement bővítés eredményeképpen az Unió a korábbi 11 helyett ma már 23 hivatalos nyelvvel rendelkezik. Az uniós követelmények értelmében biztosítani kell, hogy az EU jogszabályai az Unió összes hivatalos nyelvén, s ezáltal minden állampolgár részére hozzáférhetőek legyenek. Az Unió azt is lehetővé teszi továbbá, hogy az állampolgárok anyanyelvükön ír hassanak a közösségi intézményeknek és szerveknek, s levelükre anyanyelvükön kapjanak választ. Az Európai Parlament képviselőit ehhez hasonlóan pedig megilleti az a jog, hogy választópolgáraikat felszólalásaik alkalmával anyanyelvükön képviseljék.

Az utóbbi években rendszeressé vált, hogy **egy-egy témakör egy egész éven keresztül a figyelem középpontjában áll az EU-ban**. Ilyen akció volt pl. a fogyatékkal élők éve 2003-ban, a munkavállalók mobilitásának éve 2006-ban, 2007 az egyenlő esélyek mindenki számára év, 2008 a kultúrák közötti párbeszéd európai éve, 2009 az Unió a kreativitás és az innováció éve, 2010 a szegénység és a társadalmi kirekesztés elleni küzdelem európai éve.

4. KÖZÖSSÉGI OKTATÁSI ÉS TUDOMÁNYOS KUTATÁSI PROGRAMOK

Az első közösségi programok az oktatás területén, csupán a nyolcvanas évek második felében indultak el. Az oktatás és képzés kulcsszerepet játszik a gazdaság és a társadalom változó igényeire való felkészítésben, a versenyképesség növelésében, a foglalkoztathatóság javításában. Ezt felismerve az Európai Bizottság fontosnak tartja az oktatás-szakképzés és a gazdaság közötti kapcsolat erősítését, elmélyítését. Bár az Európai Unióban az oktatás és a szakképzés rendszere és tartalma a tagállamok hatáskörébe tartozik. Az Európai Bizottság azonban különböző ajánlásokat és prioritásokat fogalmaz meg. Az oktatás és képzés fejlesztésének fő eszközei az ún. közösségi programok: az oktatás egészét átfogó alprogramok.

A **nyolcvanas évek második felében és végén** indított első közösségi oktatási programok egy-egy speciális területtel foglalkoztak, például a COMETT az egyetemek és gazdasági szervezetek közötti együttműködés előmozdításával, az ERASMUS az egyetemi hallgatók cseréjével, a YOUTH FOR EUROPE a fiatalok európai mobilitásának támogatásával, az IRIS a nők és lányok szakképzésével, az EUROTECHNET a technológiai fejlődést szolgáló szakképzési innovációk támogatásával, a LINGUA az EK nyelveinek mint idegen nyelvnek a tanításával.

A **kilencvenes évek közepén** a korábbi oktatási programokat két nagy programba, az általános képzéshez kapcsolódókat a Socrates, a szakképzéshez kapcsolódókat pedig a Leonardo da Vinci programba vonták össze. (Sz. Tóth 2001; Sz. n. 2006)

A **Socrates programon** belül valósulnak meg mindazok a közösségi akciók, amelyek az általános képzést veszik célba. E program hatálya kiterjed lényegében valamennyi oktatási formára és az oktatás valamennyi szereplőjére. Így a programba bekapcsolódhatnak az iskolaelőtti nevelés, az alap- és középfokú oktatás, a felsőoktatás és a felnőttoktatásra intézményei, a legkülönbözőbb nyitott és távoktatási formák, az ilyen intézményi és oktatási formákban résztvevő tanulók, oktatók, oktatásirányítók, kutatók, szolgáltatók és mindazok a szakmai és civil szerveződések, amelyek az oktatással kapcsolatban állnak. A Socrates program tehát minden korábbi közösségi programnál átfogóbb. A program legfontosabb céljai az „európai dimenzió” és az európai identitás-tudat erősítése az oktatásban; a nyelvoktatás fejlesztése; a hallgatói és oktatói mobilitás valamint a tagországok intézményei közötti közvetlen együttműködés támogatása; a diplomák és képesítések kölcsönös elfogadásának és az európai oktatási térség kialakulásának a segítése, valamint a modern nyitott és távoktatási formák terjedésének a támogatása.

A **Leonardo program** az Unió szakképzési akcióinak összefoglaló neve. E program hivatott arra, hogy megvalósítsa a közösség szakképzési politikáját az 1995 és 1999 közötti időszakban. A program legfontosabb célja a tagországok szakképzési rendszereinek a modernizálása, a szakképzésnek a gazdasági és társadalmi változásokhoz való igazodása segítése és a tagországok közötti szakképzési együttműködés fejlesztése. A Socrateshez hasonlóan a Leonardo is döntő részben a nyolcvanas évek második felében elindított közösségi akciókat integrálja, ugyanakkor új elemet is tartalmaz. Ebbe a programba épült bele az alapfokú szakképzés támogatását célzó Petra, a felnőttek oktatására koncentráló Force, az egyetemek és a gazdaság közötti kapcsolat erősítését segítő Commett, a technológiai újításokhoz kapcsolódó képzések támogatását szolgáló Eurotechnet valamint a nők szakképzéséhez kapcsolódó Iris.

A Leonardo a közösségi akciók három nagyobb csoportját támogatja. Az első ezek közül a szakképzés tartalmi és szervezeti modernizálását szolgálja (pl. új tananyagok kifejlesztése, a képzési igények előrejelzése, a képzés módszereinek fejlesztése, az oktatók továbbképzése stb.), a második a képzésben résztvevők mobilitását (pl. gyakorlati képzésben való részvétel valamelyik másik tagországban, oktatói és hallgatói csereprogramok), a harmadik a

szakképzésről és képzési politikáról való közösségi tudás fejlesztését (pl. információk cseréje, szakképzési kutatások támogatása, a képesítések összehasonlíthatóságának a támogatása stb.). Az Európai Unió oktatást és szakmai képzést támogató programjai, a Socrates és a Leonardo da Vinci, 2007. január 1-től új formában, az **Egész életen át tartó tanulás program** keretében folytatódnak. Az Egész életen át tartó tanulás program négy szektoriális programból áll, amelyek az oktatás és képzés egy-egy területén nyújtanak pályázati lehetőségeket.

1. A Comenius a közoktatást támogatja, egészen az érettségi szintjéig.
2. Az Erasmus a felsőoktatás,
3. a Leonardo a szakmai képzés minden más, a felsőoktatás szintjén kívül eső szintjén és területén, míg
4. a Grundtvig a szakmától független felnőttkori tanulás számára biztosít forrásokat.

A program hozzájárul a tagállamok oktatási és képzési rendszereinek átláthatóságához, minőségük javításához. A támogatott tevékenységek közé tartozik az európai szintű szakmapolitikai fejlesztés, elsősorban szakmai tanulmányutak keretében, összehasonlító kutatás és elemzés, a nyelvtanulás előmozdítása, módszertan fejlesztése. A programoknak nem célja a harmonizáció, a tagállami gyakorlatok egymáshoz való közelítése. A közösségi akcióprogramok közös európai célok megvalósítására irányulnak. A közös európai célok általában olyan "puha" célok, mint a tudás Európájának megteremtése, az élethosszig tartó tanulás támogatása, a kommunikációs és információs technológiák oktatásban való alkalmazása, a munka világában való boldoguláshoz szükséges készségek és képességek megszerzése, az idegen nyelvek ismeretének fejlesztése, valamint a szakképesítések és diplomák kölcsönös elismerése. A programok végrehajtásáért az [Európai Bizottság Oktatás és Kultúra Főigazgatósága](#) felel az Európai Unió szintjén. Magyarországon - az Oktatási és Kulturális Minisztérium kijelölése alapján és szakmai felügyelete mellett - a [Tempus Közalapítvány](#) látja el a programok meghirdetésével és pályáztatásával kapcsolatos teendőket. Azokban a pályázati akciókban, melyeknek a keretei nemzeti szinten kerülnek elosztásra, a Tempus Közalapítvány a pályáztatást teljes körűen végzi (meghirdetés, bírálat, szerződéskötés, beszámoltatás), míg a Brüsszelben kezelt pályázatok esetében csak információs tevékenységet végez. A Tempus Közalapítványnál található programirodák működéséhez szükséges forrásokat az EU Bizottság és az Oktatási és Kulturális Minisztérium biztosítja. (Sz. Tóth 2001; Sz. n. 2006)

Az **Erasmus program** a felsőoktatásnak teremt pályázati lehetőségeket. A program a neves filozófusról, teológusról, humanistáról [Rotterdami Erasmusról](#) (1465-1536) kapta a nevét. A program konkrét célja mennyiségében és minőségében növelni a:

1. Hallgatói és oktatói mobilitást
2. Nemzetközi projektek számát
3. Felsőoktatási intézmények / vállalkozások közötti együttműködést

Az Európai Bizottság egyik legsikeresebb és legismertebb programja, mely mostanáig több mint 1,7 millió egyetemi hallgató mobilitását segítette elő Európában. Az egykori Erasmus hallgatók szerint az Erasmus tapasztalat a végzés utáni munkakeresést is megkönnyítette számukra. Az Erasmus hallgatók 60%-a nő és a kiutazó hallgatók 80%-a a családban az első, aki külföldi tanulmányokra utazhat. Célja az európai hallgatói és oktatói mobilitás nagyságrendjének növelése és minőségének a javítása úgy, hogy 2012-re az Erasmus hallgatók száma elérje a 3 milliót (az Erasmus korábbi szakaszaival együttesen)

A **Grundtvig** az oktatást támogató Socrates program alprogramja. Az élethosszig tanulás (life-long learning) jegyében a felnőttoktatást támogatja. Magyarországi koordinálója a [Tempus Közalapítvány](#). Célja:

- elősegítse a felnőttoktatás európai dimenziójának kialakulását.
- hozzájárul ahhoz, hogy a felnőtt tanuló teljes értékű, aktív tagja lehessen a társadalomnak, bővüljenek a más kultúrákról szóló ismeretei, életminősége, és munkaerő-piaci esélyei javuljanak.

A program értelmezésében felnőttnek számítanak a 25 év feletti személyek, valamint azok a 16-24 éves fiatalok, akik nem részesülnek közép- vagy felsőfokú képzésben. A Grundtvig elsősorban a szakmától független, általános ismeretek oktatását tűzi ki céljául.

A **Leonardo da Vinci** az Európai Bizottság 1994-ben indult együttműködési programja a szakképzés területén. E program részeként a Leonardo a felsőoktatáson kívüli szakképzés területére irányul. Lehetőséget biztosít külföldi szakmai gyakorlaton való részvételre, és külön hangsúlyt fektet az oktatási szféra és a gazdaság szereplői közötti együttműködés elmélyítésére. A Leonardo da Vinci alprogram operatív célkitűzései a szakképzésben érintett személyek egész Európára kiterjedő mobilitása minőségének javítása és mennyiségének növelése; az oktatási és képzési szolgáltatást nyújtó intézmények vagy szervezetek, a szociális partnerek közötti európai szintű együttműködés minőségének javítása és mennyiségének növelése; az innovatív gyakorlatok fejlesztésének elősegítése a felsőfokútól eltérő szintű szakoktatás és -képzés terén; a képesítések és a kompetenciák – köztük a nem formális és informális tanulással szerzettek – átláthatóságának és elismerésének javítása

A **Comenius** az oktatás első, érettségiig terjedő szakaszára összpontosít. Az óvodáktól a középiskoláig (a szakképző intézményeket is ideértve) minden közoktatási intézménynek nyújt pályázati lehetőségeket. Egyrészt az iskolai élet szereplőit (diákok, tanárok, iskolavezetés), másrészt az iskolán kívüli közösséget is érinti (pl. szülői szervezetek, civil szervezetek, önkormányzatok, üzleti szektor, társadalmi partnerek). Célja, hogy hozzájáruljon a közoktatás minőségének fejlődéséhez, erősítse annak európai dimenzióját, illetve segítse a nyelvtanulást. Kiemelten támogat néhány fontos általános célkitűzést, mint pl. a multikulturális környezetben történő tanulást, a hátrányos helyzetű csoportok támogatását vagy az iskolai leszakadás elleni harcot. (Sz. Tóth 2001; Sz. n. 2006)

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

- ✓ Mely területek tartoznak tagállami kompetenciák és melyek a szupranacionális kompetenciák körébe az oktatás, kultúra területén?
- ✓ Miért tekinthető mérföldkőnek az Európai Unióról szóló szerződés (1992)?
- ✓ Mit jelent a nyitott koordináció módszere?
- ✓ Mi a Bologna folyamat célja?
- ✓ Mit takar a jogharmonizáció kifejezés?
- ✓ Hogyan oszlik meg az oktatásért való felelősség az Európai Unión belül?
- ✓ Milyen séma jellemzi a Közösség jogalkotását?
- ✓ Mi az *acquis communautaire* és melyek a legfőbb rétegei?
- ✓ Mely három fő akcióterven keresztül jutott kifejezésre a közös kultúrpolitika a Maastrichti Szerződés 1992-es elfogadása után?
- ✓ Hogyan épül fel az Egész életen át tartó tanulás program?

FELADATOK

1. Feladat

Hogyan dönt a Bíróság a következő ügyben? Válaszát indokolja!

A Bíróság C-388/01.sz.ügyben 2003.január 16. napján hozott ítélete

Tényállás:

Miután több beadvány érkezett a Bizottsághoz az 1998.év folyamán, azzal kapcsolatban, hogy kedvezményes díjszabás alkalmazható-e a 60 vagy 65 év feletti személyekre a Velencei Doge Palotában, és más állami múzeumokba az olasz Treviso, Padua és Firenze városokban, megkülönböztetve állampolgárság vagy lakóhely szerint azon tagállamok állampolgárai vonatkozásában, akik nem olasz állampolgárok.

Miután az Olasz Kormány nem adott elfogadható választ a Bizottságnak, és nem tette meg a szükséges intézkedéseket, a Bizottság megindította a jelen eljárást.

További információk:

A szolgáltatások szabad mozgásának biztosítását az EKSz. 49-55. cikke szabályozza:

„Az alábbiakban megállapított rendelkezéseknek megfelelően tilos a Közösségen belüli szolgáltatásnyújtás szabadságára vonatkozó minden korlátozás a tagállamok olyan állampolgárai tekintetében, akik a Közösségnek nem abban a tagállamában letelepedettek, mint a szolgáltatást igénybe vevő személy. A Tanács a Bizottság javaslata alapján, minősített többséggel e fejezet rendelkezéseit kiterjesztheti harmadik ország olyan állampolgáira, akik szolgáltatásokat nyújtanak és a Közösség területén letelepedettek.”

Kivételt fogalmaz meg az 55. cikk:

”E fejezet rendelkezései és az azok alapján hozott intézkedések nem érintik azoknak a törvényi, rendeleti és közigazgatási rendelkezéseknek az alkalmazhatóságát, amelyek közrendi, közbiztonsági, vagy közegészségügyi okokból különleges elbánást írnak elő a külföldi állampolgárokra nézve.”

18. Az Olasz Kormány számos érvet hozott fel a közérdek kapcsán, ami alátámasztaná a rendelkezést. Először a kulturális vagy fenntartásánál, az ingyenes belépés nem engedélyezhető a gazdasági szempontok elhanyagolásával. Másodszor az olasz állampolgárokra és lakosokra vonatkozó rendelkezés kizárólag, abból az okból is született, hogy az adórendszer összehatása miatt is, azok kapják a kedvezményt, akik itt fizetik az adót.

19. Mindenekelőtt az ilyen előnyhöz kötött rendelkezés, ami állampolgársági alapon megkülönböztetett, csak akkor egyeztethető össze a Közösségi joggal, ha ez megfelel a 46.cikknek, figyelemmel az 55.cikkre, vagyis a közérdek, közbiztonság vagy közegészség kívánalmainak. (C-484/93.sz.Svensson and Gustavsson-ügy)

C-484/93.sz.Svensson and Gustavsson-ügy:

Peter Svensson és Lena Gustavsson kontra Ministre du Logement et de l'Urbanisme esetben⁶⁶ a Bíróság az EK-Szerződéssel ellentétesnek ítélte meg, hogy egy tagállam a lakásépítésre nyújtott valamely szociális támogatást, így különösen a kamattámogatást olyan feltételhez kösse, hogy a támogatott lakás építésének, megszerzésének vagy javításának

finanszírozására nyújtott kölcsönöket ebben a tagállamban engedélyezett valamely hitelintézetnél kell felvenni, ami természetesen azt is jelenti egyben, hogy a hitelintézet ott legyen letelepedve.

2. Feladat

Hogyan dönt a Bíróság a következő ügyben? Válaszát indokolja!

A C-203/08., és a C-258/08. sz. ügyekben hozott ítéletek Sporting Exchange kontra Minister van Justitie és Ladbrokes Betting & Gaming, Ladbrokes International kontra Stichting de Nationale Sporttotalisator

A szerencsejátékokra vonatkozó holland szabályozás kizárólagos engedélyezési rendszeren alapul, amely szerint egyfelől tilos szerencsejátékokat szervezni és hirdetni, kivéve ha erre vonatkozóan közigazgatási engedélyt adtak ki, másfelől a nemzeti hatóságok minden engedélyezett szerencsejáték vonatkozásában csak egyetlen engedélyt bocsátanak ki. Emellett Hollandiában a szerencsejátékok nem kínálhatók interaktív módon az interneten.

A **De Lotto** nem nyereségszerzési céllal működő magánjogi alapítvány, amely a sportfogadások, lottójátékok és számjátékok szervezésére vonatkozó engedély jogosultja. Alapító okirata szerinti célja pénzeszközök szerencsejátékok szervezése útján történő összegyűjtése, és e pénzeszközöknek a különösen a sport, a testnevelés, az általános jólét, a közegészség és a kultúra területén közérdekű célokat követő intézmények közötti felosztása.

A Hoge Raad der Nederlanden (holland legfelsőbb bíróság) és a Raad van State (holland államtanács) a szerencsejáték-politikával kapcsolatos holland szabályozásnak az Európai Unió jogával való összeegyeztethetőségével kapcsolatos kérdéseket terjesztettek a Bíróság elé.

A **Ladbrokes társaságok** a sportfogadások szervezése terén tevékenykednek, és különösen a lóversenypályán kívüli fogadások („bookmaking”) területén végzett tevékenységük ismert. Internetes oldalukon több szerencsejátékot kínálnak, amelyek főként sporttal kapcsolatosak. E társaságok ténylegesen nem végeznek tevékenységet Hollandia területén.

A De Lotto, mivel kifogásolta, hogy e társaságok a Hollandia területén lakóhellyel rendelkező személyek számára az interneten olyan szerencsejátékokat kínáltak, amelyek vonatkozásában nem rendelkeztek engedéllyel, a nemzeti bírósághoz fordult.

A Bíróság álláspontja szerint kétségtelen, hogy az olyan szabályozás, mint amely az alapügy tárgyát képezi, a szolgáltatásnyújtás szabadsága korlátozásának minősül.

3. Feladat

Az Egész életen át tartó tanulás program mely szektorális programjához (Erasmus, Grundtvig, Leonardo da Vinci, Comenius) kapcsolódnak a következő pályázati lehetőségek? Válaszát indokolja!

A.) Szektorális program neve: _____

Látogatások és cserék

Egyéni ösztöndíjak tanulmányutakon vagy konferenciákon való részvétel támogatására

Felnőttoktatással foglalkozó szakembereknek, a felnőttoktatásba hosszabb kihagyás után visszatérő szakembereknek és felnőttoktatói pályára készülő hallgatóknak szóló pályázati lehetőség, mely támogatást biztosít konferenciákon, tanulmányutakon, szakmai (csere)látogatáson job-shadowing tevékenységben való részvételre. A kiutazás témájának a pályázó szakmai tevékenységéhez kell kapcsolódnia a felnőttoktatás bármely területén.

A kiutazások **legalább 1 naposak, legfeljebb 12 hetesek** lehetnek.

A fogadó intézménnyel a pályázó veszi fel a kapcsolatot a pályázat benyújtása előtt, és a **fogadási szándékról szóló igazolást mellékeli a pályázathoz. (Hallgatók esetében indexmásolat is szükséges, mely igazolja, hogy legalább két évben hallgatott a felnőttoktatáshoz kapcsolódó, arra felkészítő tárgyat.)**

Az igényelhető támogatás maximuma 2 hetes kiutazás esetén 2000 euró, 2 hétnél hosszabb kiutazás esetén 4000 euró.

Támogatás a következő költségtételekre igényelhető: utazás, részvételi díj, megélhetés, felkészülés (pl. nyelvi felkészülés), egyéb költségek.

2010-ben a Tempus Közalapítvány a következő bírálati szempontokat alkalmazza:

1. Adott eseményre, azonos időpontban egy intézményből legfeljebb egy fő utazhat. Önállóan kidolgozott munkaprogrammal rendelkező tanulmányútra azonos időpontban egy intézményből legfeljebb két fő utazhat.
2. Felsőoktatási intézményekben dolgozó oktatók csak akkor pályázhatnak, ha kifejezetten a felnőttoktatás módszertanát kívánják tanulmányozni, és bizonyítottan folytatnak felnőttoktatói munkát a felsőoktatási képzésen kívül is. (Tehát pl. a diplomához vezető posztgraduális szinten történő oktatás nem minősül felnőttoktatásnak.)
3. A felnőttek számára nyelvet oktatók, lektorátusi nyelvtanárok vagy a közoktatásban dolgozó tanárok nem pályázhatnak szakmódszertani kurzuson való részvételre.
4. Egy személy legfeljebb 24 havonta kaphat felnőttoktatói mobilitás támogatást, de két támogatható minőségű, azonos pontszámú pályázat közül azt kell támogatni, amelyben a pályázó még nem részesült ilyen támogatásban, még akkor is, ha a 24 hónap már letelt a másik pályázó esetében.

5. Egy pályázó a program különböző pályázattípusaiban (asszisztensek, látogatások és cserék, szakmai továbbképzés felnőttoktatóknak) egyszerre csak abban az esetben adhat be több pályázatot, ha a kiutazások időtartamai nem esnek egybe, illetve minden kiutazás a magyarországi lakóhelytől kezdődik el.
6. [Formai értékelési szempontok](#) (doc, 42,5 Kb)

Felhívjuk pályázóink figyelmét, hogy ebben a pályázati típusban **nem támogatható:**

- nyelvtanárok részvétele külföldi módszertani továbbképzésen (ez akcióban lehetséges)
- kutatási tevékenység
- az iskolaköteles korúak számára végzett oktatás vagy a közoktatás keretében végzett munka
- pályázati író, illetve projektmenedzsment szemináriumon való részvétel

Prioritások 2010-ben:

- Prioritást élveznek a két hétnél hosszabb tanulmányút megvalósítására irányuló pályázatok.

A közoktatásban, a szakképzésben vagy a felsőoktatásban dolgozó oktatók kizárólag akkor pályázzanak, ha szorosan az általános célú felnőttoktatáshoz kapcsolódik a tanulmányút témája (pl. írás-olvasás-számolás tanítás felnőtteknek, a felnőttoktatás módszertana, kulturális tevékenységek oktatási céllal felnőttek számára, stb. - ld. még a pályázati kiírást!).

Csak postai úton, ajánlott küldeményként feladott pályázatokat fogadunk el.

A pályázati űrlap elérhető a [Pályázati dokumentumok](#) között.

Pályázati határidők (postai feladás dátuma):

2010. január 15. - 2010. május 1. és 2011. április 30. között kezdődő kiutazásokra

2010. április 30. - 2010. szeptember 1. és 2011. április 30. között kezdődő kiutazásokra

2010. június 25. - 2010. szeptember 1. és 2011. április 30. között kezdődő kiutazásokra

B.) Szektoriális program neve: _____

Szakmai gyakorlatok

Célok

A gyakorlat egy másik európai országban található vállalkozásnál - szervezetnél eltöltött időszak, hogy segítséget nyújtson a közösségi munkaerőpiacon szükséges készségek elsajátításához és a fogadó ország gazdasági és társadalmi kultúrájának a megértésében.

Szakmai gyakorlat helye

A fogadó intézmény lehet vállalat, képző intézmény, kutatóközpont és egyéb szervezet. A következő típusú szervezetek nem lehetnek fogadó szervezetek:

Európai intézmények

- EU-s programokkal foglalkozó szervezetek (az esetleges összeférhetlenség és/vagy a kettős támogatás elkerülése érdekében).
- a hallgató nemzeti diplomáciai képviselői (nagykövetség) a fogadó országban

A szakmai gyakorlat jellemzői

- A küldő intézménynek teljes mértékben be kell számítani a külföldi szakmai gyakorlat időszakát
- A hallgatóval Képzési Megállapodás jön létre, mely tartalmazza a gyakorlat időtartamát és tartalmát, ezt a megállapodást minden érintett félnek jóvá kell hagynia.

Ki vehet ebben részt?

- A hallgatónak vagy az LLP programban részt vevő ország állampolgárának kell lennie, vagy más ország állampolgára is lehet, ha az LLP programban részt vevő ország felsőoktatási intézményében oklevélszerzésre irányuló tanulmányokat folytat.
- A hallgatónak tanulmányi területtől függetlenül egy Intézményi Iránytűvel rendelkező felsőoktatási intézménybe beiratkozott hallgatónak kell lennie, ahol tanulmányai végeztével (államilag) elismert diplomát, vagy más egyéb felsőfokú képzettséget szerezhet, doktori szintig bezárólag.

Hogyan érhető el?

1. Az anyaintézményen keresztül, egyéni pályázat útján vagy
2. Szakmai gyakorlatot szervező konzorciumon keresztül

A mobilitásra és az intézményekre vonatkozó kritériumok

A hallgatói szakmai gyakorlatok tekintetében a küldő felsőoktatási intézmény és a támogatható fogadó vállalkozás között nincs szükség kétoldalú egyezményre, mivel a különböző érintett felek által aláírt egyéni hallgatói szakmai gyakorlati szerződés jogilag kötelezi őket.

A hallgatói mobilitás időtartama

A szakmai gyakorlat esetén a minimális időtartam 3 hónap, a felsőfokú szakképzés kivételével, ahol a minimális időtartam 2 hónap. A maximális időtartam 12 hónap.

Elismerés és Képzési Megállapodás

Mielőtt a hallgató megkezdí az szakmai gyakorlatot, az anyaintézménynek ellenőriznie kell, hogy a tervezett fogadó intézménynél elvégzendő gyakorlat jellege és tartalma elfogadható-e azon fokozat vagy diploma tekintetében, amelynek eléréséért a hallgató jelenleg tanul, illetve,

hogy ennek eredményeképpen az szakmai gyakorlat elfogadható-e a kielégítő teljesítést követően.

Szakmai gyakorlat esetén, a hallgatót el kell látni a szakmai gyakorlat programjára vonatkozó, személyre szabott Képzési Megállapodással, amit a fogadó intézmény, az anyaintézmény és a hallgató is jóváhagy.

A Képzési Megállapodás bármilyen módosítását, ami a hallgatónak a fogadó intézménybe való megérkezésekor szükségesnek látszik, a hallgató érkezését követő egy hónapon belül véglegesíteni és formalizálni kell. Az ezután felmerülő változásokkal kapcsolatban mindhárom félnek formálisan meg kell egyeznie, és a változásokat késedelem nélkül végre kell hajtani.

A mobilitási időszak sikeres befejezésekor a fogadó intézménynek a hallgató részére ki kell állítani a Képzési Megállapodás szerint elvégzett munka teljesítéséről szóló igazolást.

A fogadó vállalkozásnál a hallgató által elvégzett szakmai gyakorlatért járó kredit, illetve elismerés csak abban az esetben tagadható meg, ha a diák nem éri el a vállalkozás által megkövetelt elméleti vagy gyakorlati tudásszintet, vagy bármi más módon nem tesz eleget az elismeréshez szükséges feltételeknek, amelyekről a részt vevő felek megállapodtak.

A hallgató tevékenysége a fogadó országban

mobilitási támogatást kizárólag a következő külföldi tevékenységekre lehet megítélni:

- ✓ nappali szakmai gyakorlatok, feltéve, hogy a szakmai gyakorlatot az anyaintézmény a hallgatói program szerves részeként fogadja el.
- ✓ tanulmányok és szakmai gyakorlat kombinációja.

Az anyaországba történő mobilitás

Egy részt vevő ország állampolgára, aki ideiglenesen egy másik részt vevő országban él, mert ott folytatja felsőfokú tanulmányait, jogosult arra, hogy mobilitási program keretében abba az országba menjen, ahonnan származik, de a pályázatok elbírálásakor e pályázatoknak a legalacsonyabb prioritást kell biztosítani.

Az anyaintézményeknek fel kell hívniuk a leendő fogadó intézmények figyelmét arra, hogy „hazatérő” hallgatót ajánlanak, és ezt egyértelműen jelölni kell a Nemzeti Irodának megküldendő záróbeszámolóban.

Hallgatói mobilitások támogatási szerződése – pénzügyek

Az ösztöndíj hozzájárulás a külföldi szakmai gyakorlat többletköltségeihez. Ez a hónapok alapján kerül kiszámításra, és átalánydíj formájában kerül kifizetésre.

A szakmai gyakorlat átlagos havi összege magasabb lesz, mint a tanulmányi időszakra vonatkozó összeg, mert a fogadó országban a kedvezményezett nem feltétlenül rendelkezik a fogadó egyetem által kínált lehetőségekkel/eszközökkel.

Hallgatói beszámoló és a hallgatói támogatási szerződések lezárása

Minden mobilitást vállaló hallgató köteles hallgatói beszámolót készíteni a mobilitás teljesítését követően.

A felsőoktatási intézmény vagy a Nemzeti Iroda a hallgatóktól visszakér minden olyan összeget, amelyet nem a szerződésben foglalt rendelkezések szerint használtak fel.

Ha egy hallgató nem teljesíti a külföldi szakmai gyakorlat alatt a Képzési Megállapodásban foglaltakat, az a támogatás részleges, vagy teljes visszafizetési kötelezettségét vonhatja magával. A támogatási összeg visszatérítését nem lehet kérni abban az esetben, ha a hallgatót

vis maior körülmények akadályozták a tervezett külföldi gyakorlat elvégzésében. Az ilyen eseteket a küldő intézmény köteles jelenteni, a Nemzeti Irodának pedig minden felmentést írásban jóvá kell hagynia.

Konzorciumok

Az „Egész életen át tartó program” kidolgozásakor az Európai Bizottság különös hangsúlyt fektetett a nem akadémiai intézményekkel történő fokozottabb kapcsolattartás elősegítésére. Ennek egyik eredményeként hirdették meg a felsőoktatási intézmények és egyéb, szakmai gyakorlatokat szervező, lebonyolító intézmények számára a konzorciumi formában történő együttműködési lehetőséget.

A pályázati típusban a konzorcium tag intézményei hallgatói jogviszonnyal rendelkező hallgatók számára pályázhatnak nemzetközi szakmai gyakorlatban való részvétel támogatására.

C.) Szektoriális program neve: _____

Szakmai továbbképzés pedagógusoknak

Az alprogram célja

A program célja az oktatók készségeinek fejlesztése, a szakmai kompetenciák javítása nemzetközi környezetben. Az akció 1-6 hetes intenzív kurzusokon vagy szakmai és módszertani továbbképzési programokon való részvételhez nyújt egyéni ösztöndíjat pedagógusoknak.

A továbbképzés helyszíne lehet:

- 27 európai uniós tagország
- 3 EFTA ország (Norvégia, Izland és Liechtenstein)
- Törökország

Magyarországon dolgozó pedagógus magyarországi továbbképzésre nem igényelhet támogatást.

A pályázásra jogosultak köre

- Óvodai nevelők, általános és középiskolai tanárok
- Iskolaigazgatók, az iskolavezetés tagjai, iskolai személyzet
- Pályaválasztási tanácsadók, szaktanácsadók, oktatási tanácsadók
- Iskolával kapcsolatban álló nevelési szakemberek, kirekesztéssel fenyegetett vagy veszélyeztetett tanulókkal foglalkozó oktatók (pl. mediátorok és utcai oktatók), interkulturális oktatásban résztvevő, migráns munkavállalók és vándorló életmódúak gyermekeinek az oktatásával vagy sajátos tanulási igényű diákokkal foglalkozó oktatók
- Egykori és munkanélküli tanárok, akik szakmai karrierjük megszakítása után a pályára visszatérnek
- Tanárképzésben részt vevő oktatók
- Tantervfejlesztők, akik (a tanári diploma megszerzésétől számítva) a pályázat beadásakor már legalább 2 éve tanítanak.

A program keretében az alábbi tevékenységek támogathatóak

- Általános továbbképző kurzusokon való részvétel
- Nyelvtanár-továbbképző kurzusokon való részvétel
- Nyelvtanfolyamon való részvétel
- Szakmai konzultáció, hospitálás, illetve szakmai gyakorlat egy közoktatási intézményben vagy egy olyan szervezetnél, melynek tevékenysége fontos szerepet játszik a közoktatás területén (civil szervezetek, önkormányzatok, stb.)

A nyelvtanár-továbbképzési kurzusra a nyelvtanárok közül az alábbiak jelentkezhetnek:

- A közoktatás területén dolgozó szakképzett nyelvtanárok
- Nyelvtanárok módszertani alapképzésében dolgoznak
- Tanítók, akik a közeljövőben idegen nyelvet is tanítani szeretnének
- Más szaktárgyat oktató pedagógusok, akik szaktárgyukat idegen nyelven tanítják
- Szakképzett nyelvtanárok, akik megszakították szakmai pályafutásukat, de a közeljövőben ismét nyelvtanárként kívánnak dolgozni
- Az idegennyelv-oktatás területén dolgozó pedagógiai tanácsadók

Külföldi nyelvtanfolyamon való részvételre pályázhatnak:

- Azok a pedagógusok, akik kevésbé tanított és kevésbé használt nyelvhez kapcsolódó nyelvtudásukat kívánják fejleszteni
- Szaktárgyukat idegen nyelven oktató pedagógusok
- Nyelvtanári átképzésben részt vevő pedagógusok
- Általános iskolai vagy óvodai oktatásban dolgozó pedagógusok, akiknek (jelenleg vagy a jövőben) idegen nyelveket kell tanítaniuk

Pályázati feltételek

A pályázatok bírálata során az alábbi szempontok érvényesülnek:

- a pályázó a továbbképző intézmény által meghatározott célcsoportozathoz tartozzon;
- a megpályázott téma hasznosítható legyen a pályázó mindennapi munkájában és intézményében;
- a kiválasztott kurzus jól illeszkedjen egyrészt a pályázó saját szakmai, másrészt az általa oktatott diákok tanulási igényeihez;
- általános kurzus esetében a pályázó nyelvtudása megfelelő szintű legyen a részvételhez.

Európai szinten prioritást élveznek azok a pályázók, akik korábbi Socrates projektek vagy LLP többoldalú projektek és hálózatok eredményeként kidolgozott képzésen kívánnak részt venni.

A nemzeti iroda az alábbi nemzeti prioritásokat határozta meg a 2010-es pályázati körre:

Elsőbbséget élveznek azok a pályázók, akik

- akik általános iskolai vagy óvodapedagógusok;
- az angol és német nyelven kívül más nyelven rendezett kurzusokon való részvételre pályáznak;
- „job-shadowing” vagy hospitálás tevékenységre, vagy általános tanártovábbképző kurzusra pályáznak;
- olyan kurzusokon vesznek részt, amelyek az iskolán belüli tényleges felelősséggel járó posztok betöltésére készítik fel vagy amelyek az iskolavezetői posztot már betöltők kompetenciáit fejlesztik.

Kérjük, hogy azonos szövegű pályázatokat ne adjanak be, még az azonos kurzusra utazó, ugyanabban az iskolában oktató pedagógusok sem. Az azonos vagy nagyrészt megegyező szövegű pályázatokat automatikusan elutasítjuk.

A támogatás mértéke

Támogatást a tanfolyamdíjra (megpályázható a tanfolyam teljes költsége, maximum 150 euró/nap összeghatárig), az utazási és szállásköltségre, valamint olyan más megélhetési költségek fedezésére lehet kérni, melyek a szakmai továbbképzési tevékenységgel közvetlen összefüggésben merülnek fel. A támogatás pontos összege a látogatott továbbképzés típusától, időtartamától, valamint a résztvevő tényleges utazási költségeitől függ. A támogatás nem minden esetben fedezi a külföldi tartózkodás teljes költségét.

A támogatás részben utófinanszírozású. Nyertes pályázat esetén a továbbképzés megkezdése előtt az elnyert támogatás 80%-át kapja meg a pályázó, a támogatás fennmaradó részét a szerződésben foglaltak teljesítése után kapja meg.

Maximum adható megélhetési költségek célszáganként

A Tempus Közalapítvány a támogatott kiutazók számára biztosítja az alábbi táblázatban euróban feltüntetett napi, illetve heti díjak minimum 60%-át.

	1. hét		2. hét		3-6. hét	
	Egy hétnél rövidebb utazások napidíja	Az első hétre elszámolható hetidíj	A második hétre elszámolható napidíj	Két hétre összesen elszámolható díj	3-6-ig hétre elszámolható napidíj	3-6-ig hétre elszámolható hetidíj
Belgium - BE	170	1 190	68	1 666	27,14	190
Bulgária- BG	120	840	48	1 176	19,14	134
Cseh Köztársaság - CZ	170	1 190	68	1 666	27,14	190
Dánia - DK	240	1 680	96	2 352	38,43	269
Németország - DE	170	1 190	68	1 666	27,14	190
Görögország - EL	170	1 190	68	1 666	27,14	190
Észtország - EE	150	1 050	60	1 470	24,00	168
Spanyolország -ES	180	1 260	72	1 764	28,86	202
Franciaország - FR	200	1 400	80	1 960	32,00	224
Írország - IE	210	1 470	84	2 058	33,57	235
Olaszország - IT	190	1 330	76	1 862	30,43	213
Ciprus - CY	150	1 050	60	1 470	24,00	168
Lettország - LV	150	1 050	60	1 470	24,00	168
Litvánia - LT	130	910	52	1 274	20,86	146
Luxemburg - LU	170	1 190	68	1 666	27,14	190
Magyarország - HU	160	1 120	64	1 568	25,57	179
Málta - MT	150	1 050	60	1 470	24,00	168
Hollandia - NL	190	1 330	76	1 862	30,43	213
Ausztria - AT	190	1 330	76	1 862	30,43	213
Lengyelország - PL	160	1 120	64	1 568	25,57	179
Portugália - PT	160	1 120	64	1 568	25,57	179
Románia- RO	130	910	52	1 274	20,86	146
Szlovénia -SI	160	1 120	64	1 568	25,57	179
Szlovákia -SK	150	1 050	60	1 470	24,00	168
Finnország - FI	210	1 470	84	2 058	33,57	235
Svédország - SE	200	1 400	80	1 960	32,00	224
Egyesült Királyság - UK	220	1 540	88	2 156	35,14	246
Izland - IS	170	1 190	68	1 666	27,14	190
Lichtenstein - LI	220	1 540	88	2 156	35,14	246
Norvégia - NO	250	1 750	100	2 450	40,00	280
Törökország - TR	140	980	56	1 372	22,43	157

A pályázat benyújtásának módja és határideje

A pályázó kiválasztja a számára megfelelő tartalmú tanártovábbképző kurzust, és jelentkezik a kurzust szervező intézménynél. A választott kurzuson való részvétel pénzügyi támogatásához pályázatot a Tempus Közalapítványhoz, a megfelelő pályázati űrlapon lehet beadni.

A pályázatokat 3 példányban (melyből legalább 1 eredeti) - az on-line kitöltést követően - postai úton a Tempus Közalapítvány postacímére kérjük eljuttatni:

1438 Budapest 70. Pf.: 508.

Személyesen behozott pályázatokat nem áll módunkban elfogadni.

Beadási határidő (postára adás dátuma)	Támogatási időszak	Előbírálati határidő (beérkezés határideje)
2010. szeptember 15.	2011. január 1-jén vagy azt követően kezdődő továbbképzésekre, melyek legkésőbb 2011. április 30-án elkezdődnek.	2010. szeptember 1.

További információk

A programok előkészítésének és lebonyolításának gyakorlati teendőit a pályázók maguk végzik, a Tempus Közalapítvány kizárólag a pályázatok bírálatával és a nyertes pályázók pénzügyi támogatásával szorosan összefüggő tevékenységekért felelős.

A pályázó a kurzusra önállóan juttatja el jelentkezését, a pályázat beadásakor már rendelkeznie kell a kiválasztott továbbképzést szervező intézmény visszaigazolásával.

A fogadó intézmény visszaigazolását csatolni kell a pályázathoz!

D.) Szektoriális program neve: _____

MOBILITÁSI PROJEKTEK

A program célja:

- a szakmai készségek és a szakmai tudás fejlesztése a szakmai alapképzés bármely szintjén résztvevők - különösen a fiatalok - körében, főként gyakorlati képzés segítségével, annak érdekében, hogy elősegítse a munkaerőpiacra való belépésüket, illetve újbóli munkábaállásukat;
- a szakmai továbbképzés minőségének fejlesztése, és az élethosszig tartó képzés jegyében mind szélesebb társadalmi rétegek bevonása ezen képzési formákba;
- a szakmai képzéssel kapcsolatos újítások támogatása, különösen a versenyképesség fejlesztése, a vállalkozói kedv bátorítása és új foglalkoztatási lehetőségek ösztönzése.

Részt vevő országok köre:

- Az Európai Unió 25 tagállama; Izland, Liechtenstein, Norvégia, Bulgária, Románia és Törökország.

A programban a szakmai képzésben érintett minden intézmény részt vehet:

- szakképző intézmények, beleértve a felsőoktatási intézményeket is;
- kutatóintézetek;
- vállalkozások (főleg kis- és középvállalkozások);
- szakmai szervezetek (pl. kamarák);
- szociális partnerek;
- települési önkormányzatok;
- nonprofit, politikamentes szervezetek.

Egyének, magánszemélyek csak intézményeken keresztül részesülhetnek támogatásban.

A mobilitási projektek keretében külföldi munkahelyi gyakorlatra és szakmai továbbképzésre nyílik mód (szakmai alapképzésben részt vevő diákok, felsőoktatásban tanuló hallgatók, fiatal dolgozók és friss diplomások, továbbá oktatók, foglalkoztatási tanácsadók, HR vezetők számára).

Pályázati határidők

A mobilitási projektek pályázati határideje: 2005. február 11.

A pályázatokat a Tempus Közalapítványhoz kell benyújtani: 1438 Budapest 70, Pf. 508.

Pályázni csak az Európai Bizottság által kiadott pályázati űrlapon lehet.

A hiánypótlásról

A Tempus Közalapítvány előzetes formai bírálatot végez a beadási határidő előtt legalább 2 héttel beküldött pályázatok esetében. Esetleges formai hibák esetén a pályázónak a hivatalos beadási határidőig hiánypótlás keretében lehetősége van javítani a hibákat, ill. pótolni a hiányzó dokumentumokat. A megjelölt időpontnál később beérkező pályázatok esetében nincs lehetőség az esetleges formai hibák korrigálására, utólagos hiánypótlásra.

A részletes pályázati kiírás, a pályázati űrlapok és a pályázást megkönnyítő segédanyagok megtalálhatók a www.tka.hu honlapon és igényelhetők az információs irodában.

IRODALOMJEGYZÉK – AJÁNLOTT IRODALOM

- Barakonyi Károly (2002a): Sorbonne-tól Prágáig: A "Bologna folyamat" I. In: Magyar Felsőoktatás, 2002/7. 19-21. p.
- Barakonyi Károly (2002b): Sorbonne-tól Prágáig: A "Bologna folyamat" II. In: Magyar Felsőoktatás, 2002/8. 17-19. p.
- Boros László (2005): A kulturális jog az Európai Unióban. In: Zongor Attila (szerk.:) Kultúra és az Európai Unió. Budapest, Kultúrpoint Iroda, 33-38. p.
- Fazekas Judit (2000): Az európai integráció alapszerződésai. A Római, a Maastrichti és az Amszterdami Szerződések. KJK Kerszöv Kiadó
- Ferkelt Balázs (2005): Döntéshozatal az Európai Unióban. In: Zongor Attila (szerk.:) Kultúra és az Európai Unió. Budapest, Kultúrpoint Iroda, 24-32. p.
- Halász Gábor (2003): A nemzeti oktatáspolitikák európai szintű koordinációja. In: Educatio, téli szám, 510-534. p.
- Horváth Zoltán (2005): Kézikönyv az Európai Unióról. Budapest, HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó
- Hrubos Ildikó (2002): Vitatott pontok, nyitott kérdések. In: Magyar Felsőoktatás 2002/1-2-3. 33-35. p.
- Kemenczy Ágnes (2005): Az Európai Unió intézményei. In: Zongor Attila (szerk.:) Kultúra és az Európai Unió. Budapest, Kultúrpoint Iroda, 14-23. p.
- Loboda Zoltán (2005): Az Európai Unió oktatási és képzési politikájának fejlődése. In: Zongor Attila (szerk.:) Kultúra és az Európai Unió. Budapest, Kultúrpoint Iroda, 129-148. p.
- Magyar Köztársaság Kormánya (2005): Az egész életen át tartó tanulásról szóló stratégia. In: <http://www.nefmi.gov.hu/europai-unio-oktatas/egesz-eleten-at-tarto/egesz-eleten-at-tarto-090803-2>
- Sz. n. (2006): Az oktatás és az Európai Unió. In: <http://www.oki.hu/cikk.php?kod=oktatas-xx-oktatas.html>
- Sz. n. (2010): Európa gazdag kulturális örökségének ápolása. In: http://europa.eu/pol/cult/index_hu.htm
- Sz. Tóth János (2001): Európa kézikönyv az élethosszig tartó tanulásról. Budapest, Magyar Népfőiskolai Társaság.
- Zongor Attila (2005): Az Európai Unió kulturális tevékenysége. In: Zongor Attila (szerk.:) Kultúra és az Európai Unió. Budapest, Kultúrpoint Iroda, 39-67. p.

**HAZAI ÉS NEMZETKÖZI PÁLYÁZATOK FORRÁSAI
KULTURÁLIS FEJLESZTÉSRE**

**Összeállította
Dr. Juhász Erika**

Tartalomjegyzék

1. Az EU költségvetése.....	141
2. Az Európai Unió támogatási forrásai.....	146
2.1. Strukturális Alapok és a Kohéziós Alap.....	147
2.2. Mezőgazdasági támogatások.....	151
2.3. Közbeszerzések.....	151
2.4. Közösségi Programok.....	151
3. Európai kulturális együttműködési projektek generálása és menedzsmentje.....	152
4. Európa Terv, Új Magyarország Fejlesztési Terv.....	157
5. Egyéb pályázati források.....	164
Ellenőrző kérdések.....	167
Feladatok.....	168
Irodalomjegyzék – ajánlott irodalom.....	169

1. AZ EU KÖLTSÉGVETÉSE

Az Európai Bizottság közleményei szerint a Római Szerződés egyik alapvető célja Európa népei közötti gazdasági és politikai unió létrehozása. E cél elérése érdekében a tagországoknak bizonyos feladatokat és tevékenységeket és az ezekhez szükséges jogosítványokat fokozatosan át kell ruházniuk az Unióra. A közös célkitűzések érdekében közös politikákat kell kialakítani, és meg kell osztani annak költségeit. Hasonlóan az államok költségvetéséhez a közösségi költségvetés finanszírozása is jövedelemáramlást jelent, ez esetben a tagállamok szintjéről nemzetek feletti szintre.

Az európai integráció történetének már a kezdetén, az Európai Szén- és Acélközösség költségvetésébe beépítették a **saját jövedelemforrások** elvét, azonban 1970-ig a kiadásokat a tagállamok költségvetési hozzájárulásából fedezték. A saját jövedelemforrások elve szerint azonban a Közösség mindinkább arra törekedett, hogy a tagállamok nemzeti költségvetésének megkerülésével bizonyos forrásokat közvetlenül szedjen be.

Az Európai Gazdasági Közösség közvetlen bevételi **forrásai** kezdetben a harmadik országokkal folytatott kereskedelemről származó vámbevételek, az agrárlefölözések voltak. Az 1970-es évektől a saját bevételek már nem fedezték a Közösségi kiadásait, így újabb saját forrásként bevezették az ún. VAT-hozzájárulást. A kiadások további növekedése hatására 1988-ban döntöttek a negyedik saját forrás, az ún. GNP-faktor bevezetéséről.

Az EU éves költségvetése az Unió nemzeti jövedelmének mintegy 1%-a, azaz személyenként körülbelül 244 EUR. Ezt a pénzt a polgárok mindennapi életének javítására használják fel. A diákok számára ez a külföldi tanulás lehetőségét jelentheti. Kisvállalkozások számára megnyilvánulhat abban, hogy könnyebben kijutnak a nagyobb piacokra, és tisztességesebb üzleti környezetben működhetnek. A kutatók esetében ötleteik fejlesztésére kínálhat több lehetőséget. A munkát keresők ennek révén új képzési alkalmakhoz juthatnak. Közvetve vagy közvetlenül mindannyian részesülünk az EU költségvetéséből finanszírozott tevékenységekből, valósuljanak meg ezek tisztább strandok, a tányérunkra kerülő biztonságosabb étel, jobb utak vagy alapvető jogaink biztosításának formájában.

Az EU költségvetéséből finanszírozott fellépések és projektek az EU által egy adott időpontban meghatározott prioritásokat tükrözik. Ezeket hat átfogó kiadási kategória (ismertebb néven „fejezetek”) és harmincegy különféle szakpolitikai terület alá csoportosítják. Az EU költségvetése olyan szakpolitikai területeken finanszíroz fellépéseket és projekteket, ahol valamennyi uniós ország beleegyezett abba, hogy a cselekvésre az Unió szintjén kerüljön sor. E területeken erejük egyesítése révén a tagállamok kisebb költségfordítással érhetnek el jelentősebb eredményeket.

Vannak azonban olyan egyéb politikák is, ahol az uniós országok úgy döntöttek, hogy nem az Unió szintjén lépnek fel. Például a nemzeti szociális biztonsági, nyugdíj-, egészségügyi vagy oktatási rendszerek mindegyikét a nemzeti kormányok, illetve a regionális vagy helyi önkormányzatok finanszírozzák. A „szubszidiaritás elve” biztosítja, hogy az Unió csak akkor és olyan mértékben lépjen fel, amennyiben a tervezett fellépés célkitűzéseit a tagállamok sem központi, sem regionális vagy helyi szinten nem tudják megfelelően elérni, és a célkitűzések a tervezett fellépés méretéből vagy hatásaiból adódóan uniós szinten megfelelőbben megvalósíthatók.

1. A költségvetés elvei

- 1) **Az egységesség elve** 1968-tól él a Közösség költségvetésében, addig öt önálló költségvetése volt a három szervezetnek. Az egységesség elve szerint az 1970-es “Költségvetési Szerződés” szerint a Közösség valamennyi pénzügyi műveletét, összes bevételét és kiadását egyetlen dokumentumban, a

költségvetésben foglalják össze. Ezt a dokumentumot a költségvetés elfogadására feljogosított szerv hagyja jóvá.

- 2) A **bruttó költségvetés** (vagy másképpen általánosság) **elve** egyrészt azt jelenti, hogy a költségvetési bevételeket nem lehet előre meghatározott kiadásokhoz kötni, másrészt azt, hogy a bevételeket és a kiadásokat nem lehet egymással szemben beszámítani.
- 3) Az **éves költségvetés elve** szerint a Közösség költségvetésének egyetlen és teljes költségvetési évre kell vonatkoznia. Emellett azonban az Unió költségvetésének főbb kereteit ún. költségvetési periódusokban határozzák meg. A következő költségvetési periódus 2007-2013-ig tart.
- 4) A **részletesség elve** szerint a költségvetési előirányzatokat nemcsak egy összegben, hanem különböző mélységű bontásban is meg kell adni.
- 5) A **költségvetési egyensúly elve** szerint az Unió költségvetésében a kiadásokat teljes egészében bevételekkel fedezik, vagyis a költségvetés nem tartalmazhat sem többletet, sem hiányt, nincs lehetőség a költségvetési kiadások hitelfelvétellel történő fedezésére. Amennyiben a végrehajtás során mégis adódik eltérés, úgy a többletet a következő évre bevételként kell átvinni, míg a hiányt a következő év kiadásaként kell kezelni.
- 6) Az Unió költségvetési **számbavételi egysége** 1981. január 1-től 1998. december 31-ig az ECU volt. 1999. január 1-től a költségvetést euróban hagyják jóvá.
- 7) A **gondos pénzgazdálkodás elve** szerint a költségvetés pénzével takarékosan kell bánni, törekedni kell az eredmény és a ráfordítások közötti optimumra. A Számvevőszék ellenőrzése erre terjed ki.
- 8) A **nyilvánosság elve** alapján az Unió költségvetését a Közösség Hivatalos Lapjában, az elfogadást két hónapon belül közzé kell tenni.

A költségvetésnek ezen túlmenően sajátos **kritériumoknak** kell megfelelnie:

- **Externalitás:** annak feltételezése, hogy a tevékenységek egy részével kapcsolatosan a költségek és a hasznok a partner országokban is megjelennek, ami megfelelő ellenőrzést és kompenzációkat igényelhet.
- **Osztatlanság:** bizonyos tevékenységek méretgazdasági és funkcionális okokból nem oszthatók szét a tagállamok között, ezért ezeket közösségi szinten kell megvalósítani.
- **Kohézió:** A Közösség valamennyi polgára számára biztosítani kell a szolgáltatások, a jólét és a fejlődés minimumát. Ez jövedelem-transzferrel feltételez a gazdagabbaktól a szegényebb és gyengébb gazdaságok javára.
- **Szubszidiaritás:** a funkciókat a legalacsonyabb szintre kell delegálni, ha semmilyen előny nem származik abból, hogy magasabb szinten gyakorolják azokat.

2. Igazgatási költségek

Ezek fedezik az összes uniós intézmény, köztük az Európai Parlament, az Európai Unió Tanácsa, az Európai

Bizottság, az Európai Unió Bírósága és az Európai Számvevőszék személyzeti és épületbérleti költségeit.

Az Európai Unió kiadásainak finanszírozására „saját forrásokkal” rendelkezik. Ezek jogszerűen az Unió forrásai, amelyeket az EU megbízásából a tagállamok szednek be és továbbítanak az EU költségvetésébe.

A saját források három csoportba sorolhatók (az alábbi számok a 2010-es bevételi előrejelzésekre vonatkoznak, és csak példaként szolgálnak):

- **hagyományos saját források** – amelyek a közös vámunió és a közös agrárpolitika működéséből származnak s főként a nem EU-államokból érkező termékek behozatalára kiszabott vámokból keletkeznek. Ezek tehát egyrészt a kívülálló,

harmadik országokból származó import utáni vámokat, másrészt a mezőgazdasági vámokat és a cukorilletéket tartalmazzák. Körülbelül a teljes bevétel 12%-át jelentik; A tradicionális saját forrás tehát tisztán uniós bevétel, és közvetlenül következik az EU-szabályokból, ugyanakkor a tagállam szedi azt be. Ezért a beszedett összeg bizonyos százalékát visszatarthatja a beszedés költségeinek finanszírozására (ennek mértéke 2002-től kezdődően 25 százalék, ennek előtte 10 százalék volt).

- **a hozzáadottérték-adó (HÉA)** alapú forrás olyan egységes százalékos kulcs, amelyet valamennyi tagállam harmonizált HÉA-bevételére (amelyet az uniós szabályozásnak megfelelően kiszámított, harmonizált tagországi áfa alapra kell vetíteni) alkalmaznak. A HÉA-alapú forrás a teljes bevétel 11%-át teszi ki; 2004-től kezdődően a tagállamoknak áfaalapjuk 0,5 százalékát kell befizetniük (2001-ig ez 1 százalék volt, míg 2002 és 2004 között 0,75 százalék), az áfa alap ugyanakkor nem haladhatja meg a tagállam bruttó nemzeti jövedelmének (GNI) 50 százalékát.
- **a bruttó nemzeti jövedelem (GNI)** alapú saját forrás tekintetében minden tagállam GNI-jére egységes kulcsot alkalmaznak. Habár kiegyenlítő tételnek számít, idővel a legjelentősebb bevételi forrássá vált, és napjainkban a teljes bevétel mintegy 76%-át teszi ki.

A költségvetés egyéb bevételekkel is rendelkezik, idesorolható például az EU személyzete által fizetett jövedelemadó, a nem EU-országok hozzájárulásai az egyes uniós programokhoz, valamint a versenyjogot vagy egyéb jogszabályokat megsértő vállalatokra kivetett büntetések. E különféle források együttesen a költségvetés mintegy 1%-át teszik ki. Az Unió összes tervezett bevétele 2010-ben megközelítőleg 122,9 milliárd euróra rúg majd.

A bevételek a költségvetésbe körülbelül a tagállamok gazdasági jólétével arányosan folynak be. A hozzájárulás kiszámításánál Németország, Hollandia, Ausztria, Svédország és az Egyesült Királyság esetében némi kiigazítást (ún. korrekciót) végeznek annak érdekében, hogy csökkentsék a költségvetéshez történő, túlzott mértékűnek érzékelt hozzájárulásukat.

Másrészről azonban az EU pénzeszközei az Unió által meghatározott prioritásokkal összhangban kerülnek a tagállambeli és harmadik országbeli kedvezményezettekhez. Bár minden tagállam részesül az uniós költségvetésből, a kevésbé tehetős tagállamok – az uniós programokat (nem utolsósorban a kohéziós politika terén) alátámasztó szolidaritás eredményeként – arányosan többet kapnak a gazdagabbaknál.

3. költségvetés kiadási oldala

- **A Közös Agrárpolitika (CAP)** finanszírozási kiadásai. Az Unió költségvetése kiadási oldalának legnagyobb tétele az Európai Mezőgazdasági Garancia- és Orientációs Alap Garancia részlegének forrását jelenti. A Garancia részlegből finanszírozzák a mezőgazdasági termékek piacain az intervenciót, a készletek ártértékelését, a harmadik országokba irányuló export támogatását stb. A korlátlan értékesítési garanciát nyújtó agrárpiaci rendtartás, az ennek nyomán a piaci lehetőségektől függetlenül növekvő termékfelesleg, az agrártámogatás költségeinek felduzzadása, a világpiaci kereslet-kínálat egyensúlyának megbomlása és az ebből eredő nemzetközi feszültségek az 1980-as évtizedben a CAP rendszerének megreformálását tették szükségessé. 1993-ban átfogó reform lépett életbe, melynek lényege az ár- és jövedelempolitika szétválasztása, az áraknak a világpiaci színvonalhoz való közelítése és - ezzel egyidejűleg - a termelők jövedelempozíciójának közvetlen támogatásokkal történő stabilizálása volt. A reformok ellenére a CAP támogatása még mindig a költségvetés közel felét teszi ki. Azt is figyelembe kell venni azonban, hogy a Közösség a nemzeti szuverenitás átruházása terén itt jutott a legmesszebbre, ami azt jelenti, hogy a tagállamok kiadásainak nagy részét a Közösség vállalja magára.

- A **Strukturális politikák** címszó alá sorolt összegek (1997-ben a kiadások mintegy 37%-a) az Unió regionális politikáinak finanszírozási forrásai. Ezek adják a Strukturális Alapok és a Kohéziós Alap forrásait, melyek felhasználásával az Unión belüli gazdasági és szociális különbségek csökkentését célzó programokat finanszíroznak. A strukturális alapok képviselik a közösségi költségvetésben azt a hagyományos redisztributív funkciót, amely forrásokat áramoltat a gazdagabbaktól a szegényebbekhez.
- A **belső politikák** fejezet kiadásai a közösségi politikák - például a műszaki-tudományos programok, kutatás-fejlesztés támogatása - finanszírozását szolgálja a stratégiai szektorokra koncentrálva.
- A **külső politikák** címszó alá tartoznak az unión kívül álló országokkal kapcsolatos programok tételei. Ide tartoznak például a PHARE-program forrásai is.
- Az **adminisztratív kiadások** között található az Unió működtetéséhez szükséges összegek. Ezek nagyobb részét a brüsszeli Bizottság apparátusának működtetése teszi ki.
- Tartalékok

4. EU-költségvetés bevételeit és kiadásait a következők korlátozzák:

- a szerződések: Az Unió költségvetésének nem lehet hiánya, ami azt jelenti, hogy a bevételeknek fedezniük kell az összes kiadást;
- a kiadások felső határa, amelyet a tagállamok kormányai és parlamentjei állapítanak meg közösen. A „saját források felső korlátjaként” ismert és az EU költségvetéséből kifizetésekre fordítható határérték jelenleg az Unió bruttó nemzeti jövedelemének (GNI) 1,24%-a. Ez átlagban uniós polgáronként megközelítőleg
- 293 eurónak felel meg;
- a többéves pénzügyi keret, amelyet az Európai Parlament, a Tanács és az Európai Bizottság állapít meg közösen, és amely adott időszakban költségkategóriánként szabályozza az EU költségvetésének alakulását;
- a Tanács és a Parlament által elfogadott költségvetési rendelet, amely rögzíti a költségvetés összeállításának, végrehajtásának, irányításának és ellenőrzésének szabályait. A költségvetés felállítása során a Bizottságnak, a Parlamentnek és a Tanácsnak eltérő a szerepe és a hatásköre.

5. Hogyan döntenek a költségvetésről?

Első lépésként a Tanács – miután megszerezte az Európai Parlament (tagjainak többsége által adott) jóváhagyását – elfogadja a többéves pénzügyi keretet.

A legalább ötéves időtartamú többéves pénzügyi keret fejezetenként éves felső korlátot határoz meg. Az éves költségvetésnek tiszteletben kell tartania ezeket a felső korlátokat. Ezáltal a többéves pénzügyi keret biztosítja a kiadások hosszú távú tervezését, miközben gondoskodik a költségvetés rugalmasságáról.

A legújabb többéves pénzügyi keret a 2007 és 2013 közötti hétéves időszakot fedi le.

Az éves költségvetési eljárás a Lisszaboni Szerződésben meghatározottaknak megfelelően szeptember 1-jétől december 31-ig tart.

6. A Bizottság költségvetési tervezete

Belső eljárásának megfelelően július 1-jéig valamennyi uniós intézmény és szerv becsléseket készít a költségvetési tervezethez. A Bizottság konszolidálja ezeket a becsléseket, és elkészíti az éves „költségvetési tervezetet”, amelyet szeptember 1-jéig benyújt a Tanácsnak és az Európai Parlamentnek. A gyakorlatban a Bizottság arra törekszik, hogy április vége/május eleje előtt előterjessze a költségvetési tervezetet.

▪ **A költségvetés tanácsi olvasata**

A Tanács október 1. előtt elfogadja (adott esetben módosításokkal együtt) a költségvetési tervezetre vonatkozó álláspontját, és továbbítja azt az Európai Parlamentnek.

A Tanács az álláspont elfogadásához vezető okokról is tájékoztatja az Európai Parlamentet.

▪ **A Parlament olvasata**

A Parlamentnek ezt követően 42 napja van arra, hogy olvasata során októberben elfogadja a költségvetést, vagy módosításokkal együtt visszaadja a Tanácsnak. A Tanács 10 napon belül jóváhagyhatja a módosításokat, és elfogadhatja a költségvetési tervezetet.

▪ **Egyeztetőbizottság**

Amennyiben a Tanács nem fogadja el a Parlament módosításait, egyeztetőbizottságot állítanak fel, amely a Tanács tagjaiból vagy azok képviselőiből, valamint az Európai Parlament azonos számú tagjából áll. Az egyeztetőbizottság feladata, hogy 21 napon belül közös tervezetet dolgozzon ki.

Azt követően, hogy az egyeztetőbizottság november elején elfogadta a közös tervezetet, a Tanácsnak és a Parlamentnek 14 napja van a szöveg elfogadására vagy elutasítására. A Parlament akkor is elfogadhatja a költségvetést, ha a Tanács elutasítja a közös tervezetet.

Amennyiben a Parlament vagy a Tanács elutasítja a közös tervezetet, a másik intézmény pedig elmulasztja a döntéshozatalt, az a költségvetés elutasításának minősül, és a Bizottságnak új költségvetési tervezetet kell benyújtania.

Amennyiben a költségvetési év elején még nem áll rendelkezésre véglegesen elfogadott költségvetés, minden hónapban az előző évi költségvetés költségvetési előirányzatainak 1/12 részét meg nem haladó összeg költhető el.

Hasonló eljárás vonatkozik a költségvetési tervezet módosító indítványainak elfogadására (amelyeket akkor nyújtanak be, ha a költségvetés elfogadását megelőzően merülnek fel új információk) és a költségvetés- módosításokra (a költségvetés elfogadását követően felmerülő elkerülhetetlen, kivételes vagy előre nem látható körülmények esetén).

7. Növekedés és munkahelyteremtés

A 2007–2013 közötti időszak tekintetében az EU országai úgy döntöttek, hogy közös erőfeszítéseik és az EU költségvetésének jelentős részét arra fordítják, hogy nagyobb gazdasági növekedést érjenek el, és több munkahelyet teremtsenek. A fenntartható növekedés az Unió egyik fő prioritásává vált. Az EU gazdaságának versenyképesebbé kell válnia, és a kevésbé jómódú régióknak utol kell érniük a többieket.

A versenyképesebb gazdaság a kutatás és oktatás terén több beruházást, kiterjedt közlekedési és energiahálózatokat, valamint jobb foglalkoztatási feltételeket igényel – mi több, mindezt egyidejűleg. Ennek eredményeként a laboratóriumokban kifejlesztett egyszerű ötleteket kisvállalkozások sajátíthatják el és vihetik piacra szerte az EU-ban, a fogyasztók jogainak messzemenő tiszteletben tartása mellett. Ez esetben egy egyszerű ötlet finanszírozása a kutatónak, a vállalkozónak és a forgalmazónak munkát, a fogyasztónak pedig védelmet biztosít.

A tartós növekedés elérése függ továbbá az EU növekedési képességének kiaknázástól és fokozásától is. E célkitűzés – ismertebb nevén a „kohézió” – különösen a kevésbé fejlett régiók támogatását tűzi ki célul, hogy e térségek gazdasága szembe tudjon nézni a globális versennyel. Az innováció és a tudásalapú gazdaság soha nem látott lehetőségeket kínál e régiók növekedésének serkentésére.

A kohézió elérésére tett uniós erőfeszítések az infrastruktúra fejlesztésére és a régiók a téren történő megsegítésére összpontosítanak, hogy a munkaerejüket képezni tudják, valamint a termelésben be tudják vezetni a legújabb technológiákat. Az EU költségvetése támogatja továbbá a gazdasági és szociális együttműködés megkönnyítését a régiók között és a nemzeti

határokon átnyúlóan is. Az EU fellépései gyakran felölelik a tapasztalat és a know-how cseréjét is, ami fokozottan hasznos lehet a kevésbé jómódú régiók számára.

8. Természeti erőforrásaink

Földrajzi és klimatikus sokféleségüknek köszönhetően az uniós országok rengetegféle mezőgazdasági terméket állítanak elő, amelyeket az európai fogyasztók ésszerű áron vásárolhatnak meg. E téren az EU erőfeszítései két fő célra irányulnak. Először is, ami előállításra kerül, meg kell, hogy feleljen annak, amit a fogyasztók akarnak, ideértve a mezőgazdasági termékek magas fokú biztonságát és minőségét is. Másodsor, a termelés oldaláról nézve, a gazdálkodóknak képesnek kell lenniük arra, hogy a termelést a fogyasztók igényeinek megfelelően tervezzék és módosítsák, a környezetvédelmi és állatjóléti jogszabályok egyidejű tiszteletben tartása mellett.

Emellett természeti erőforrásaink sikeres kezelésének és védelmének fel kell ölelnie a **környezet** védelmét, a **vidéki gazdaságok** szerkezetének átalakítását és szélesítését, valamint a **fenntartható halászat** előmozdítását célzó közvetlen intézkedéseket is. Hiszen az állatbetegségek, az olajfoltok és a légszennyezés nem állnak meg az országhatárokon. Az ilyen veszélyek több országban, számos fronton megvalósított, kiterjedt fellépést igényelnek.

9. Alapvető szabadságok, biztonság és a jogérvényesülés

A fentiekhez hasonlóan a **terrorizmus**, a **szervezett bűnözés** és az **illegális bevándorlás** elleni küzdelem is sokkal hatékonyabb, ha az uniós országok megosztják egymás között az információkat, és közösen lépnek fel.

Az EU arra törekszik, hogy hatékonyabban kezelje az Unióba irányuló migrációs áramlásokat, kiterjessze a büntetőügyekben folytatott és igazságügyi együttműködést, valamint megerősítse a jogállamiságon alapuló társadalmakat.

10. Európának lenni: vita, párbeszéd és kultúra

Mintegy 500 millióan élünk az EU-ban. Számos különfényen beszélünk, és eltérő a kulturális hátterünk is. Közösen jelentjük az Európai Unió felbecsülhetetlen gazdagságát: a közös értékekre épülő kulturális sokféleséget.

Az EU költségvetése támogatja és védelmezi e **kulturális örökséget** és gazdagságot, és egyidejűleg ösztönzi az **aktív részvételt** a körülöttünk folyó társadalmi vitákban is. Célja továbbá védeni a **közegészségügye** és a **fogyasztók érdekeit**.

11. Globális szereplő

Az uniós források hatása nem szűnik meg a külső határainknál. Sokak számára az EU költségvetése biztosít **sürgősségi segínyt** a természeti katasztrófákat követő rendkívüli szükséghelyzetekben. Másoknak **hosszú távú támogatást** jelent a jólét, stabilitás és biztonság terén.

2. AZ EURÓPAI UNIÓ TÁMOGATÁSI FORRÁSAI

Az európai uniós pályázati források és támogatások az alábbi csoportokba oszthatók:

1. Strukturális Alapok (Európai Regionális Fejlesztési Alap, Európai Szociális Alap) és a Kohéziós Alap
2. Mezőgazdasági támogatások
3. Közbeszerzések
4. Közösségi Programok

2.1. STRUKTURÁLIS ALAPOK ÉS A KOHÉZIÓS ALAP

A strukturális támogatások célja, hogy a különböző régiók fejlettségbeli különbségét csökkentsék és a legermaradottabb régiók lemaradását mérsékeljék. 2007-től a korábbi négy strukturális alap, a közösségi kezdeményezések és a Kohéziós Alap helyett két strukturális alap: az Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA) és az Európai Szociális és Alap, valamint a Kohéziós Alap maradt fenn.

Leválasztásra kerültek a közös agrárpolitikához, illetve a közös halászati politikához kapcsolódó finanszírozási eszközök és létrejött az Európai Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Alap (EMVA), valamint az Európai Halászati Alap (EHA).

1988 óta az Európai Unió mintegy 480 milliárd eurót költött a kedvezőtlen helyzetű régiókra. A 2007-2013-ra vonatkozó pénzügyi terv kohéziós politikai célokra a teljes uniós költségvetés 35,7%-át bocsátja rendelkezésre, ami 347,41 milliárd eurót jelent (jelenlegi árakon számolva).

a) Strukturális Alapok

A Strukturális Alapok költségvetését 6 éves ciklusokra határozzák meg, ezért a régiók programjai is 6 éves periódusokra szólnak. A legutóbbi periódus 2000 és 2006 közé esik. Magyarország 1986 óta részesül a Strukturális Alapok pénzforrásaiból az előcsatlakozási programokon keresztül. Ilyen program a: PHARE és a SAPARD

A regionális politika finanszírozása jelenleg négy alapból történik. Az alapokat különböző időpontokban állították fel és működésüket először az 1988-as reform során koordinálták. A cél az alapokból származó pénzüsszegek hatékonyabb felhasználásának elősegítése volt.

▪ *Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA)*

A Strukturális Alapok alap összetevője. A regionális politikára szánt összegek legnagyobb része ezen keresztül jut el a tagállamokba.

Az ERFA célja, hogy a régiók között mutatkozó egyenlőtlenségek kiküszöbölésével erősítse az Európai Unió gazdasági és társadalmi kohézióját. Ennek érdekében az ERFA:

- közvetlen beruházási támogatást nyújt a vállalkozások (főként a kkv-k) számára, mellyel fenntartható munkahelyek megteremtését kívánja elősegíteni;
- finanszírozza a kutatási és innovációs, távközlési, környezetvédelmi, energetikai és közlekedési infrastruktúrák kialakítását;
- pénzügyi eszközökkel (kockázatitőke-alapok, helyi fejlesztési alapok stb.) járul hozzá a regionális és helyi fejlődéshez, valamint a városok és a régiók közötti együttműködéshez;
- technikai segítségnyújtási intézkedéseket finanszíroz.

A 2007-2013 közötti időszakban az Európai Regionális Fejlesztési Alap, az Európai Szociális Alap és a Kohéziós Alap három új célkitűzést támogat, melyek a **konvergencia**, a **regionális versenyképesség és foglalkoztatás**, valamint az **európai területi együttműködés**.

A célkitűzések a nemzeti stratégiai referenciakeretek és az azok megvalósítására kialakított operatív programokon keresztül valósulnak meg.

Konvergencia célkitűzés

A konvergencia célkitűzés hasonló a 2000-2006-os időszak 1. célkitűzéséhez. Célja a legkevésbé fejlett államok és régiók felzárkózásának elősegítése. A 27 tagállamot számláló Európai Unióban ez a célkitűzés 17 tagállamban 84 régiót érint, melynek összslakossága 154 millió fő.

Támogatás mértéke:

A konvergencia célkitűzés keretében 251.163 milliárd euró áll rendelkezésre, ami a strukturális alapokból és a Kohéziós Alapból rendelkezésre álló teljes összeg 81,54 százaléka.

A konvergencia célkitűzés forrásait a három alap - Európai Regionális Fejlesztési Alap, Európai Szociális Alap, Kohéziós Alap - együttesen biztosítja.

Jogosultsági feltételek:

A strukturális alapok forrásaira (ERFA, ESZA), azon NUTS 2. szintű régiók jogosultak, ahol a 2000-2002 időszakra vonatkozó adatok alapján az egy főre eső bruttó hazai termék (GDP) nem éri el az uniós átlag 75 százalékát. Ez a célkitűzésre fordítható összes forrás 70,51 százalékát jelenti (177 milliárd euró).

Azon régiók (ún. „phasing out” térségek), ahol a GDP az EU bővítéssel járó statisztikai hatás következtében épphogy meghaladja a küszöbértéket, a célkitűzés forrásaiból fokozatosan csökkenő támogatásban részesülnek. E régiók a célkitűzés forrásainak 4,99 százalékára jogosultak (12,5 milliárd euró).

Regionális versenyképesség és foglalkoztatás célkitűzés

A regionális versenyképesség és foglalkoztatás célkitűzés célja a konvergencia célkitűzés hatálya alá nem tartozó régiók versenyképességének, vonzerejének erősítése, foglalkoztatási mutatóinak javítása. A célkitűzés keretében 19 tagállam 168 régiója részesülhet támogatásban. Ezek közül 13 tartozik azon régiók közé, ahol a támogatást fokozatosan vezetik be (ún. „phasing-in” területek). Ezek a régiók - a korábbi 1. célkitűzés alá tartozó egykori státuszuknál fogva - különleges pénzügyi juttatásban részesülnek.

Támogatás mértéke:

A célkitűzés keretében 49,13 milliárd euró áll rendelkezésre, ami a teljes összeg 15,95 százaléka.

A forrást az Európai Regionális Fejlesztési Alap és az Európai Szociális Alap egyenlő mértékben biztosítja.

Európai területi együttműködés célkitűzés

A célkitűzés a közös helyi és regionális kezdeményezések révén tovább erősíti a határokon átnyúló együttműködést. A célkitűzés a korábbi INTERREG közösségi kezdeményezésen alapul, s az ERFA finanszírozása alá került.

Támogatás mértéke:

A célkitűzésre az összes támogatás 2,52 százaléka, azaz 7,75 milliárd euró áll rendelkezésre, mely az alábbiak szerint oszlik meg:

Határokon átnyúló együttműködés: 73,86 %

Transznacionális együttműködés: 20,95%

Interregionális együttműködés: 5,19%

A forrást teljes egészében az Európai Regionális Fejlesztési Alap biztosítja.

Jogosultsági feltételek:

A Közösség NUTS 3. szintű, valamennyi belső és egyes külső szárazföldi határok mentén fekvő régiója, és a Közösség NUTS 3. szintű, a tengeri határok mentén fekvő, egymástól legfeljebb 150 km távolságra található régiója jogosult a támogatásra.

▪ ***Európai Szociális Alap (ESZA) 2007-2013***

Célok:

Az Európai Szociális Alap (ESZA) célja, hogy elősegítse a kiegyensúlyozott gazdasági és társadalmi fejlődést a tagállamok azon szakpolitikáinak támogatásával, melyek a teljes foglalkoztatás elérésére, a munka minőségének és a termelékenység javítására, továbbá a társadalmi befogadás előmozdítására és a foglalkoztatás nemzeti, regionális és helyi szintű egyenlőtlenségeinek csökkentésére irányulnak.

Prioritások:

Az Európai Szociális Alap a „konvergencia”, valamint a „regionális versenyképesség és foglalkoztatás” célkitűzései keretében támogat tevékenységeket a tagállamokban.

A két célkitűzés közös prioritásai:

- Munkavállalók, vállalkozások és vállalkozók alkalmazkodóképességének növelése
- Álláskeresők és inaktív személyek munkavállalásának javítása, munkanélküliség megelőzése, időskori aktivitás ösztönzése
- Hátrányos helyzetű személyek társadalmi befogadásának erősítése, munkahelyi diszkrimináció elleni küzdelem
- Humántőke fejlesztése
- Transznacionális, nemzeti, regionális és helyi szintű partnerségek, egyezmények és kezdeményezések előmozdítása

A konvergencia célkitűzés prioritásai:

- Humántőke-beruházások bővítése és javítása
- Nemzeti, regionális és helyi szintű közigazgatási szervek erősítése a reformok és a felelősségteljes kormányzás érdekében

Finanszírozási arány:

Az Európai Szociális Alap a konvergencia célkitűzés keretében 75%-ig, míg a regionális versenyképesség és foglalkoztatás célkitűzés keretében 50%-ig finanszírozza a kiadásokat.

Finanszírozási prioritások:

Az Európai Szociális Alap elsődlegesen az innováció, régiók és határokon átívelő együttműködések, esélyegyenlőség és integráció támogatásának, migránsok és kisebbségek foglalkoztatásának előmozdítását finanszírozza.

Kiadások támogathatósága:

Nem jogosultak ESZA-támogatásra az alábbi kiadások:

- Visszaigényelhető ÁFA
- Hitelkamatok
- Bútorok, eszközök, jármű, infrastruktúra, ingatlan és föld vásárlása

Támogatható kiadások:

- Harmadik fél által valamely műveletben részt vevők javára kifizetett és a kedvezményezett felé igazolt juttatások vagy fizetések
- Támogatások esetén a műveletek átalányalapon meghatározott közvetett költségei, a műveletre bejelentett közvetlen költségek legfeljebb 20%-áig

Felelősségteljes kormányzás és partnerség:

Az ESZA ösztönzi a felelősségteljes kormányzást és a partnerséget. A támogatását a megfelelő területi szinten kell megtervezni és végrehajtani. A támogatások előkészítése, végrehajtása és monitorozása során a tagállamok bevonják a szociális partnereket és más érdekelt feleket. A konvergencia célkitűzés alapján az ESZA forrásaiból megfelelő összeget kell elkülöníteni a képzési, hálózatépítési intézkedésekre és a szociális párbeszéd megerősítésére.

▪ ***Európai Mezőgazdasági Orientációs és Garancia Alap - Orientációs Részlege***

Miért állították fel a Strukturális Alapokat? Miről szól az EU regionális politikája, és miért állították fel a Strukturális Alapokat?

Az alapot 1962-ben hozták létre azzal a céllal, hogy elősegítse a mezőgazdaság termelékenységének és a szektorban dolgozók bérének növekedését, valamint a mezőgazdasági termékek piacának stabilitását. 1968-tól a mezőgazdaságból élők számának csökkentése érdekében az alap az átképzéseket és a nyugdíjba vonulást is támogatta. '72-től a közösség saját mezőgazdasági strukturális politikával rendelkezik, aminek hatására a támogatások is kiegészültek. 1985-ben újabb reform történt a mezőgazdaság hatékonyságának növelése érdekében, majd 1988-tól az EAGGF Orientációs Részle integrálódott a Strukturális Alapokba, és jelenleg az EAGGF teljes költségvetésének 15%-ával rendelkezik. Mára szorosan kapcsolódik mind a mezőgazdasághoz, mind a vidékfejlesztéshez, ezért néhol speciális szabályok vonatkoznak rá.

▪ ***Halászati Orientáció Pénzügyi Eszközei***

Az alap létrehozását egy különleges probléma indokolta: a Közösség vizeinek túlhalászata. A Római Szerződés a tagállamok parti vizeit közös víznek nyilvánította, így amikor a '80-as évek közepén a tagállamok szembesültek a halállomány jelentős csökkenésével, problémát okozott, hogy nem létezett halászatot korlátozó rendelet. Ez többek között azzal magyarázható, hogy a halászati kvóták országok közötti elosztása meglehetősen nagy problémát okozott a Közösségnek, hiszen nem volt egyértelmű, mi alapján kellene elosztani a szűkös mennyiségeket. A csökkenő halászat miatt az alap fő feladata az érintett települések gazdaságának szerkezetátalakítása és diverzifikálása lett. Az alap célja a halállomány újratelepítése, és versenyképes vállalatok létrehozásának segítése. Furcsasága, hogy tengerrel nem rendelkező tagállamok, úgymint Ausztria és Luxemburg is részesedtek már az alaptól.

b. Kohéziós Alap

A Kohéziós Alap létrehozásáról a Maastrichti Szerződés rendelkezett. A Szerződés értelmében "a Tanács 1993. december 31-ig létrehoz egy Kohéziós Alapot, hogy a környezetvédelemmel és a transzeurópai hálózatokkal kapcsolatos projektekhez pénzügyi támogatást nyújtson a közlekedési infrastruktúra területén."

A Kohéziós Alap támogatásaira azon tagállamok jogosultak, ahol a 2001-2003 időszakra vonatkozó adatok alapján egy főre eső bruttó nemzeti jövedelem (GNI) nem éri el az uniós átlag 90 százalékát. Ez a célkitűzésben rendelkezésre álló forrás 23,22 százaléka. Azon régiók, ahol a GNI az EU bővítés statisztikai hatásai következtében meghaladja a 90 százalékos küszöbértéket, fokozatosan csökkenő támogatásban részesülnek. A Kohéziós Alaptól 15 tagállam részesülhet.

A Kohéziós Alap azon tagállamokat támogatja, amelyekben az egy főre eső bruttó nemzeti jövedelem (GNI) alacsonyabb a közösségi átlag 90%-ánál.

Az alap célja, hogy csökkenjen ezen országok gazdasági és szociális lemaradása, és ezáltal stabilizálódjon a gazdaságuk. A támogatások a „konvergencia” célkitűzésre irányulnak, így az alapra ugyanazok a programozási, kezelési és ellenőrzési szabályok érvényesek, mint az ESZA-ra és az ERFA-ra.

A 2007-2013-as időszakban az alábbi országok jogosultak a Kohéziós Alap támogatására: Bulgária, Ciprus, a Cseh Köztársaság, Észtország, Görögország, Lengyelország, Lettország, Litvánia, Magyarország, Málta, Portugália, Románia, Szlovákia és Szlovénia. Spanyolország átmeneti támogatásban részesülhet, mivel egy főre eső GNI-je alacsonyabb a 15 tagállamra számított közösségi átlag 90%-ánál.

A Kohéziós Alap az alábbi területeken finanszíroz tevékenységeket:

- transzeurópai közlekedési hálózat fejlesztése, ezen belül olyan **projektek**, melyek az Unió által kijelölt elsődleges fontosságú európai érdekeket szolgálják;
- környezetvédelem, mely területen a Kohéziós Alap az energiafelhasználásra és a közlekedésre irányuló projektekhez is hozzá tud járulni, amennyiben azok a környezetvédelem szempontjából egyértelmű hasznot eredményeznek: energiafelhasználás hatékonysága, megújuló energiaforrások alkalmazása, vasúti közlekedés fejlesztése, az intermodalitás támogatása, a tömegközlekedés fellendítése stb.

A Kohéziós Alaptól nyújtott pénzügyi támogatást a Tanács (minősített többséggel hozott) határozattal felfüggesztheti, amennyiben egy tagállam túlzott államháztartási deficittel rendelkezik, és nem tesz lépéseket a fennálló helyzet orvoslására, vagy intézkedései eredménytelennek bizonyulnak.

A 2000-2006-os időszakban működő négy közösségi kezdeményezés (INTERREG, EQUAL, URBAN, LEADER+) a korábbi formájukban megszűntek és részben a három fő célkitűzés valamelyikébe, részben az európai területi együttműködési csoportosulásba olvadtak be.

Az európai területi együttműködési csoportosulás a határokon átnyúló, a transznacionális és a régiók közötti együttműködést segíti elő.

A feladatot 2007-ig ellátó rendszerrel ellentétben a csoportosulások jogi személyiséggel és jogképességgel bíró szervezetek. Ez annyit tesz, hogy vásárolhatnak vagy eladhatnak javakat, illetve alkalmazhatnak munkaerőt.

Célkitűzések 2007-2013 között:

A 2007-2013 közötti időszakban az Európai Regionális Fejlesztési Alap, az Európai Szociális Alap és a Kohéziós Alap három új célkitűzéshez járul hozzá:

1. Konvergencia célkitűzés:
2. Regionális versenyképesség és foglalkoztatás célkitűzés:
3. Európai területi együttműködés célkitűzés:

2.2. MEZŐGAZDASÁGI TÁMOGATÁSOK

A mezőgazdaság, illetve vidékfejlesztés támogatása az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alap (EMVA) forrásaiból valósul meg, egyrészt közvetett, másrészt a Közös Agrárpolitika által nyújtott közvetlen támogatásokon keresztül.

A [Közös Agrárpolitika](#) által biztosított támogatások a következő fő csoportokba sorolhatók:

- közvetlen termelői támogatások;
- a piacok stabilizálását szolgáló intervenciók és exporttámogatások;
- beruházási támogatások;
- szerkezetváltást, környezetvédelmet,
- vidékfejlesztést szolgáló egyéb támogatások.

2.3. KÖZBESZERZÉSEK

A közbeszerzési szerződések odaítélésének eljárására közösségi és nemzetközi szabályok is vonatkoznak.

2.4. KÖZÖSSÉGI PROGRAMOK

A "Közösségi Programok" alatt az Európai Bizottság által elfogadott integrált intézkedések sorozatát értjük, amelyeknek célja a tagállamok közötti együttműködés erősítése különböző, a Közösségi politikákhoz kapcsolódó területeken, többéves időtartam alatt.

A Közösségi Programok finanszírozása a Közösség általános költségvetéséből történik. A Közösségi Programok eredeti célja, hogy közelebb hozzák a tagállamok lakóihoz az Európai Uniót, megismertessék a polgárokkal a közösségi politikák célkitűzéseit, a támogatási-újraelosztási rendszer működését, a miérteket és a hogyanokat. Éppen ezért eredetileg a programokban csak tagállami szervezetek vehettek részt.

Az Európai Tanács a program költségvetését minden esetben egy-egy ciklusra (4-5-6-7 évre) határozza meg.

A közösségi programok jelenleg a következők:

- EU 7. Kutatás-fejlesztési Keretprogram - 2007-2013: 50,5 milliárd euró
- [LIFE+](#): 2007-2013 - 2,14 milliárd euró
- [Versenyképesség és Innováció Keretprogram](#): 2007-2013 - 3 621 300 000 euró A keretprogram három részre tagolódik:
 1. [IEE II. - Intelligens Energia az intelligens jövőért](#): 2007-2013 - 727 millió euró

2. [EIP](#): Vállalkozási és innovációs Program: 2007-2013 - 2170 millió euró
3. [ICT PSP](#): 2007-2013 - 728 millió euró
- EContentplus- 2005-2008 - 149 millió euró
- Safer Internet Plus Program: 2005-2008 - 45 millió euró
- IDABC-(IDA III.): 2005-2009 - 148,7 millió euró
- [Kultúra program](#): 2007-2013 - 400 millió euró
- Egész Életen Át Tartó Tanulás program
- Fiatalok lendületben (Youth in Action): 2007-2013 - 885 millió euró
- [Media 2007](#): 2007-2013 - 755 millió euró
- [Vám 2007](#): 2003-2007 - 133 millió euró
- Fiscalis: 2003-2007 - 56 millió euró
- Marco Polo II.: 2007-2013 - 400 millió euró
- [Közegészségügyi Keretprogram](#): 2003-2008 - 312 millió euró
- Daphne II - 2004-2008: 50 millió euró
- [Daphne III](#) - 2007-2013 -125 millió euró
- [Gender Equality](#): 2007-2013 - 657 millió euró
- Társadalmi kirekesztettség elleni küzdelem programja
- [Testvérvárosi kapcsolatok](#)
- [eEurope](#)
- [Pericles](#)
- [Európai jogvédelmi együttműködés](#)

3. EURÓPAI KULTURÁLIS EGYÜTTMŰKÖDÉSI PROJEKTEK GENERÁLÁSA ÉS MENEDZSMENTJE

Kultúra 2007-2013 program (Az Európai Unió kulturális keretprogramja)

1. A program előkészítése

Ahogy elődjét, a Kultúra 2000 programot, a Kultúra (2007-2013) programot is az Európai Unió Tanácsának határozata hozta létre. Az Európai Bizottság 2004. július 15-én terjesztette az Európai Parlament és a Tanács elé a "Kultúra 2007" munkacímű programról szóló határozati javaslatát. A Régiók Bizottsága 2005. február 23-án adta ki véleményét, az Európai Parlament (EP) Oktatási és Kulturális Bizottsága pedig számos módosítási javaslattal élt, melynek nagy része a kulturális tanácsi munkacsoport (Cultural Affairs Committee - CAC) vitája során beépült a szövegbe. Az EP plenáris ülésére 2005. október 25-én került sor. A Tanács 2005. november 14-i ülésén részleges politikai megállapodást ért el a tervezettel kapcsolatban a költségvetési vonatkozások kivételével, mivel a 2007-2013-as időszak pénzügyi keretének tárgyalása még függőben volt. A CAC az Intézményközi Megállapodást követően tűzte ismét napirendre a dokumentumot a költségvetési arányok megállapítása érdekében, amelyet a COREPER zárt le annak érdekében, hogy a 2006. május 18-19-i Tanácson megszülethessen a teljes politikai megállapodás.

Az Európai Parlament úgynevezett második olvasata után a 2006. december 12-én tartott EU Tanácsülésen fogadták el az EP javasolta szövegmódosításokat, majd a közös parlamenti-tanácsi határozat **1855/2006/EK** számon a Hivatalos Lap **L372** számában jelent meg **2006. december 27-én**.

2. A keretprogram tartalma

Vannak változások és ismerős elemek. Az Európai Bizottság igyekezett felhasználni a Kultúra 2000 program tanulságait: átvenni a jól működő elemeket, megváltoztatni a rosszul

vagy nem elég jól működőket. Több elemző tanulmány készült a Kultúra 2000-ról, a kulturális területen dolgozók, a kultúra iránt érdeklődők pedig nyílt internetes fórumon mondhatták, küldhették el véleményüket, javaslataikat a Bizottságnak.

Kibővült Európánk a kulturális sokszínűségnek egy szövevényes kavalkádja. A gyors globális fejlesztések világában elérkezett az idő számunkra, hogy teljes mértékben kihasználjuk a kulturális változatosságban rejlő kihívást és értékeket.

A maga részéről az Európai Unió az új Kultúra programon keresztül 400 millió eurót fektet be 2007 és 2013 között azért, hogy elősegítse egy egységesebb európai kulturális tér létrehozását, amely éppúgy alapul a közös európai kulturális örökségen, mint a nemzeti és regionális különbségeken. Ez a program népszerűsíti a kulturális szektorban dolgozók nemzeteken átívelő mobilitását, növeli kulturális és művészeti termékek és művek nemzetek közötti forgalmát és ösztönzi a kultúraközi párbeszédet Európában.

Továbbmenve, az Európai Unió a 2008-at A kultúrák közötti párbeszéd európai évének jelölte meg, hogy kifejezésre juttassa és kiemelve a nemzetek közötti párbeszéd legjobb gyakorlatait abból a célból, hogy megalapozzon egy fenntartható stratégiát a 2008-on túli időszakra is.

A kultúra program azért jött létre, hogy a támogatható országokból származó kulturális szereplők közötti együttműködési tevékenységek fejlesztésével hozzájáruljon az európai polgárok közös kulturális örökségén alapuló kulturális térségének előmozdításához, annak érdekében, hogy elősegítse az európai polgári azonosságtudat kialakulását.

A Kultúra elődjénél átfogóbb programot kínál. **Három nagy célkitűzés** áll a program középpontjában:

- a kulturális szektorban dolgozók nemzetközi mobilitásának elősegítése,
- a műalkotások és kulturális javak nemzetközi áramlásának ösztönzése,
- a kultúraközi párbeszéd ösztönzése a tagállamok között.

A keretprogram célja átfogni az egész kulturális ágazatot, erősítve az európai szintű kulturális együttműködést, ezáltal (az alkotók elképzelése szerint) az európai azonosságtudatot is.

Az új keretprogram **három fejezetből** áll:

- kulturális együttműködések támogatása,
- európai jelentőségű és méretű kulturális szervezetek támogatása,
- tanulmányok készítésének, valamint a kulturális együttműködéssel kapcsolatos információk gyűjtésének és terjesztésének támogatása.

Ezek közül az első fejezet a Kultúra 2000 rövid és hosszú távú támogatásainak "utóda". Tervezői szeretnék, ha az új program "felhasználóbarát", azaz átlátható, könnyebben érthető lenne, ezért az űrlapok egyszerűsítését, a támogatások odaítélésének átláthatóbbá tételét, illetve az elszámolások egyszerűsítését ígérték.

3. A pályázható összeg nagysága

A keretprogram összköltségvetése 400 millió euró a 2007 és 2013 közötti időszakra. Ez a pályázati összegeken kívül a különböző tanulmányokra fordítható összegeket, illetve a programmal kapcsolatos adminisztratív költségeket is tartalmazza.

4. Mire lehet pályázni?

A kulturális együttműködések között továbbra is megkülönböztetnek hosszabb és rövidebb távú együttműködések, harmadik országokkal tervezett programokat és különleges akciókat - ez utóbbiakra példa lehet az Európa Kulturális Fővárosa programsorozat, különféle kulturális díjak (pl. EU kulturális örökség díj, építészeti díj, irodalmi díj) stb.

5. A pályázás feltételei

A hosszú távú együttműködésekre legalább hat ország legalább hat kulturális szervezetének kell összefognia, rövid távon pedig legalább három ország legalább három szervezetének. A közösségi támogatás aránya mindkét esetben legfeljebb 50% lehet. Rövid távú együttműködésekre pályázatonként 50.000 és 200.000 euró közötti összeg kérhető, a hosszabb távúakra évi 200.000 - 500.000 euró, legfeljebb öt évre. A speciális

kulturális akciók körében marad az Európa Kulturális Fővárosa program, a különböző európai kulturális díjak, a harmadik országokkal és nemzetközi szervezetekkel közös programok stb.

6. A Program kapcsolata az európai szinten konkrét témáknak szentelt évekkkel:

2010: a szegénység és a társadalmi kirekesztés elleni harc éve

2011: az önkéntesség éve

7. A Programban részt vevő országok

A Programban részt vevő országok a következők:

- az Európai Unió tagállamai;
- az EGT tagállamai (Izland, Liechtenstein, Norvégia);
- az Európai Unió tagjelölt országai (Horvátország, Törökország, Macedónia Volt Jugoszláv Köztársaság), Szerbia és Montenegró.

A Programban részt vevő országok fenti listáján nem szereplő országok a *harmadik országok* kategóriájába tartoznak.

Támogatható országok

A Program nyitott a nem audiovizuális kulturális szektor előtt, amennyiben az érintett szervezetek és vállalatok nonprofit alapú kulturális tevékenységeket folytatnak. Az olyan szervezetek és vállalatok, amelyek főtevékenysége az audiovizuális szektorhoz kötődik, nem támogathatók.

8. A Program területei

a. Kulturális projektek támogatása (1. terület)

Az 1. terület rendeltetése a Programban részt vevő, különböző országokban található szervezetek – például színházak, múzeumok, szakmai szövetségek, kutatóközpontok, egyetemek, kulturális intézmények és hatóságok – együttműködésének segítése annak érdekében, hogy a különböző szektorok közösen dolgozhassanak, és más országokkal is megismertethessék a kulturális és művészeti tevékenységüket.

Ez a terület az alább részletezett négy kategóriára osztható.

1. terület: Többéves együttműködési projektek (legalább 36, legfeljebb 60 hónap időtartamra)

Támogatható pályázók:

Csak a Programban résztvevő valamely országban székhellyel, illetve jogi személyiséggel rendelkező és a kulturális területen (kulturális és kreatív szektorban) tevékenykedő *közjogi* vagy magánjogi szervezetek támogathatók.

Az első kategória többéves, országhatárokon átívelő kulturális kapcsolatok létrejöttét igyekszik segíteni azzal, hogy legalább hat különböző, *a Programban részt vevő országban* ténykedő kulturális szereplő együttműködését bátorítja a szektorokon belüli és azok közötti 3-5 év alatt zajló közös kulturális tevékenységek kialakítására.

Ebben támogatási keretben évi legalább 200 000 és legfeljebb 500 000 euro támogatás adható. Az EU-tól kapott támogatás az *elszámolható költségek* legfeljebb 50%-át teheti ki. A támogatás célja segíteni egy projekt földrajzi hatókörének létrehozását vagy kiterjesztését, és biztosítani fenntarthatóságát a támogatási időszakon túl is.

1.2.1 terület: Együttműködési projektek (legfeljebb 24 hónap időtartamra)

Támogatható pályázók:

Csak olyan a Programban résztvevő valamely országban székhellyel, illetve jogi személyiséggel rendelkező *közjogi* vagy magánjogi szervezetek támogathatók, amelyek fő tevékenységüket kulturális területen (kulturális és kreatív szektorban) folytatják.

A második kategóriába legalább három különböző, *a Programban részt vevő országban* működő, a szektorokon belül vagy azokat átfogóan dolgozó kulturális szereplő maximum két éven át tartó tevékenysége tartozik. E terület elsősorban a hosszú távú együttműködést célzó

tevékenységekre összpontosít. Legalább 50 000, legfeljebb 200 000 euro támogatás adható, ám az EU-tól kapott támogatás az *elszámolható költségek* legfeljebb 50%-át teheti ki.

1.2.2 terület: Műfordítási projektek (legfeljebb 24 hónap időtartamra)

A harmadik kategóriába műfordítási projektek támogatása tartozik. A műfordítási EU támogatás célja az, hogy az irodalmi művek országok közti forgalmának javításával az európaiak jobban megismerjék egymás irodalmát és irodalmi örökségét. Ennek a területnek a keretében kiadók kaphatnak támogatást irodalmi művek egyik európai nyelvről egy másikra történő lefordításához és kiadásához. Ebben az alprogramban az Európai Unió irodalmi díját elnyerő szerzők műveinek fordítására vállalkozó kiadóknak vagy kiadóvállalatoknak érdemes pályázniuk.

Továbbá az európai integráció ösztönzése érdekében különleges figyelmet fordítanak a 2004 óta az EU-hoz csatlakozott országok nyelvein készült irodalmi művek forgalmazására. A fordítások költségei 2 000-60000 euróval támogathatók.

Támogatható pályázók:

- állami vagy magán kiadók vagy kiadói csoportok (magánszemélyek nem lehetnek);
- a Programban részt vevő országok egyikében székhellyel rendelkeznek.

Támogatható projektek:

- Egy támogatható projekt pályázata egy, de legfeljebb tíz szépirodalmi mű fordítását tartalmazza, amely valamely európai nyelvről (forrásnyelv) valamely más európai nyelvre (célnyelv) történik.
- Csak fordítási költségeket lehet elszámolni.
- Támogatásra jogosult művek közé csak a szépirodalmi művek tartoznak, tekintet nélkül irodalmi műfajukra (regény, elbeszélés, novella, színházi darab, költészeti alkotás, képregény). Nem szépirodalmi művek – pl. útikalauzok, önéletrajzok, életrajzok, esszék vagy a humán tudományokhoz (mint például történelem, filozófia, közgazdaságtan stb.) és általában véve más tudományokhoz (pl. fizika, matematika) kapcsolódó művek – nem támogathatók.
- Az eredeti műveknek olyan szerzőktől kell származniuk, akik a Programban résztvevő ország állampolgárai vagy lakosai, a latin és az ógörög nyelven írt művek kivételével.
- Csak már megjelentetett művek támogathatók.
- Csak olyan művek támogathatók, amelyeket korábban még nem fordítottak le a célnyelvre.
- A kiválasztott pályázóknak bizonyítaniuk kell, hogy rendelkeznek a fordításra javasolt irodalmi mű(vek)re vonatkozó jogokkal. Ez azt jelenti, hogy a pályázónak gondoskodnia kell a jogok átruházásáról szóló, megfelelően dátumozott és aláírt szerződésről, mielőtt a Végrehajtó Ügynökség aláírja a jogi kötelezettségvállalást.
- A projekt időtartama legfeljebb 24 hónap lehet. Az időtartamot az első mű fordításának kezdőnapjától az utolsó lefordított mű megjelenésének napjáig kell érteni.
- Az egy projektre kért támogatás összegének 2000 és 60 000 EUR között kell lennie.

Támogatható nyelvek:

A támogatható nyelvek a *Programban részt vevő országok* hivatalos nyelvei, valamint a latin és az ógörög. Hivatalos nyelveken ebben az esetben az adott országok alkotmányában vagy alaptörvényeiben meghatározott hivatalos nyelveket kell érteni.

A lefordítandó irodalmi műveknek a következő követelményeknek kell megfelelniük:

- a fordítás **egy** európai nyelvről **egy** európai célnyelvre történhet;
- nem támogatható a nemzeti irodalom lefordítása az adott ország egyik hivatalos nyelvéről a másikra;
- a célnyelv a fordító anyanyelve (kivéve a ritkábban használt nyelveket, ha a kiadó megfelelő magyarázattal tud szolgálni).

Költségátalány-alapú finanszírozás:

A támogatás összege az eredeti mű oldalszámának és az egyes célnyelvekre meghatározott díjnak a szorzatával kapott összeg.

A célnyelvenkénti átalányösszegeket oldalanként 1500 karakter (szóköz nélkül) tényleges fordítási költségei alapján számították ki. A díjak, melyeket rendszeresen frissítenek, célnyelvenként eltérnek.

Költségvetés-alapú finanszírozás, kizárólag a költészet tekintetében:

A támogatás összegét részletes, nullszaldós, euróban számított költségvetés alapján számolják ki, amely világosan be kell mutassa valamennyi kötet fordítási költségeit. A támogatás a fordítás költségeit fedezi, feltéve, hogy ezek a költségek nem haladják meg a fordítás és a kiadás összköltségének 50%-át.

Elszámolható közvetlen költségek:

Kizárólag a fordítóknak ténylegesek kifizetett összeg, díjazás vagy tényleges munkabér számolható el, társadalombiztosítási járulékokkal és a díjukban foglalt egyéb kötelező kiadásokkal, feltéve, hogy ezek a költségek nem haladják meg a *kedvezményezett* szokásos juttatási rendszerének megfelelő átlagos értékét.

1.3 terület: Együttműködési projektek harmadik országokkal (legfeljebb 24 hónap időtartamra)

Támogatható pályázók:

Csak olyan a Programban résztvevő valamely országban székhellyel, illetve jogi személyiséggel rendelkező *közjogi* vagy magánjogi szervezetek támogathatók, amelyek fő tevékenységüket kulturális területen (kulturális és kreatív szektorban) folytatják.

A negyedik kategória célja az olyan kulturális együttműködési projektek támogatása, amelyek a Programban részt vevő országok és az EU-val a kultúrát is érintő pontokat tartalmazó együttműködési szerződést kötött *harmadik országok* közti kulturális kapcsolatok ápolását szolgálják. Minden évben egy vagy több *harmadik országot* választanak ki az adott évre. A kiválasztott országo(ka)t a Végrehajtó Ügynökség minden évben bejelenti a honlapján, legalább négy hónappal a pályázat beadási határideje előtt.

Az érintett tevékenységnek konkrét nemzetközi együttműködési dimenziót kell létrehoznia. Az együttműködési projektekben legalább három kulturális szereplő vesz részt, legalább három, *a Programban részt vevő országból*, amelyek kulturális együttműködést folytatnak legalább egy szervezettel a kiválasztott *harmadik országból*, és kulturális tevékenységet folytatnak a kiválasztott *harmadik országban*. A támogatás keretében 50 000-200 000 euro támogatás adható, ám az Európai Uniótól kapott támogatás az *elszámolható költségek* legfeljebb 50%-át teheti ki.

2. terület: A kultúra területén európai szinten működő szervezetek támogatása

A kultúra területén európai szinten működő vagy működni kívánó kulturális szervezetek támogatást kaphatnak működési költségeikhez.

Az e *terület* keretében nyújtott támogatás a *kedvezményezett* szervezeteknél a munkaprogramjuk végrehajtása tekintetében keletkező működési költségekhez való hozzájárulás. Alapvetően különbözik a Program más *területein* elnyerhető többi támogatástól.

A szervezetek négy kategóriája támogatható ezen a *területen*:

- a) nagykövetek;
- b) érdekképviselői hálózatok;
- c) fesztiválok;
- d) a kulturális menetrendet támogató szakpolitikai struktúrák, amelyek két további alkategóriába sorolhatók:
 - i) strukturált párbeszédet szolgáló platformok;
 - ii) szakpolitika-elemző csoportok.

A támogatások felső határa kategóriánként változik. E felső határok 100 000 és 600 000 euró közöttiek, ám az EU-tól kapott támogatás az összes elszámolható költség vagy a tervezett munkaprogrammal kapcsolatos becsült költségek legfeljebb 80%-át teheti ki.

3. terület: Elemzések, az információgyűjtés és -terjesztés, valamint a kulturális együttműködés területén zajló projektek hatásának maximalizálása érdekében nyújtott támogatás

Támogatás adható olyan elemző és információterjesztő tevékenységekre, amelyek segítik a kulturális szektor számára szükséges számszerű adatok gyűjtését és kutatását, illetve ezeknek a Program céljainak figyelembevételével zajló elemzését.

A Program támogatja továbbá az információgyűjtést és -terjesztést, valamint a projektek hatásának maximalizálását célzó tevékenységeket. Felkarolja a tapasztalatok és helyes gyakorlatok átadását, a Programról szóló információk terjesztését, illetve a tágabb értelemben vett európai szintű kulturális együttműködést.

4. EURÓPA TERV, ÚJ MAGYARORSZÁG FEJLESZTÉSI TERV

Európa Terv: Magyarország egészére vonatkozó fejlesztési dokumentum, melynek része az NFT (2007-2013 – II. NFT).

Európa Terv első eleme:

az Országos Fejlesztéspolitikai Koncepció.

Alapelvei:

- Az **életminőség** javítása az életszínvonalnak - a fenntartható gazdasági növekedésen s a versenyképesség ezt lehetővé tevő növelésén keresztül történő - javításával, az életkörülmények tudatos fejlesztésével, az egészséges és környezettudatos életmód ösztönzésével.
- Az **esélyegyenlőség** növelése a társadalmi integráció csatornáinak megerősítésével, az alapvető javakhoz és szolgáltatásokhoz való hozzáférés javításával, az egyén kiszolgáltatottságának csökkentésével.
- A **regionális különbségek mérséklése** a térségek fejlettségének emelésével (konvergencia).
- A **harmonikus társadalmi viszonyok** kialakulásának elősegítése a családi és közösségi integráció, a közmorál, a társadalmi sokszínűség, az identitástudat és a megújulási készség erősítésével.

Négy stratégiai alappillére:

1. **Társadalmi és gazdasági kohézió** (az összetartó társadalom elvének érvényesülése: egyes térségek gazdasági felzárkózása, innováció és fejlődés térbeli elterjedésének elősegítése, összetartó és esélyteremtő társadalom,
2. **Az ország versenyképességének javítása**
(K+F, innováció, infrastruktúra, információtechnológia)
3. **A tudásvezérelt és megújuló társadalom megerősítése** (képzés és oktatás fejlesztése, foglalkoztatás bővítése, hátrányos helyzetűek és kirekesztettek reintegrációja)
4. **A fenntartható fejlődés elvének érvényesítése** (élhető környezet, erőforrások takarékos és hatékony felhasználása)

Új Magyarország Fejlesztési Terv

2007 és 2013 között 22,4 milliárd eurós uniós támogatásban részesül, hogy felzárkózhasson a fejlett országokhoz. Ez uniós adófizetők pénze, amely a vidékfejlesztési támogatásokkal együtt közel 8000 milliárd forint.

A következő elveket kell szem előtt tartani a fejlesztések során:

- A meglévő rossz struktúrák fenntartása helyett támogatni kell a nagy állami elosztórendszerek és az állami közszolgáltatások reformját, sőt azok katalizátorává kell válni.
- Az állami kiadások szerkezetének átalakításával hozzá kell járulnia az újraelosztás mértékének csökkenéséhez.
- Az újraelosztás szerkezetén belül a foglalkoztatás terheit csökkenteni, a fogyasztás és a vagyon szerepét pedig növelni kell.
- Nem a magántőkét kell helyettesíteni, hanem a magántőke számára meg nem térülő beruházásokat kell támogatni.
- Azokat a fejlesztéseket kell támogatni, amelyeknek más területekre tovagyűrűző, multiplikátor hatásuk van.
- Olyan kultúraváltást kell támogatni, amely révén
 - növekszik a teljesítmény és az egyéni kezdeményezések megbecsültsége,
 - felértékelődik az öngondoskodás,
 - megerősödik a társadalmi szolidaritás és együttműködés,
 - felértékelődik az esélyegyenlőségnek, a megkülönböztetés tilalmának és az esélyek újratermelődésének a követelménye,
 - társadalmi normává válik a jogkövetés és
 - megerősödik az egyének és a közösségek cselekvőképessége és szuverenitása.

Az Új Magyarország Fejlesztési Terv

- megfogalmazza a foglalkoztatás bővülését és a gazdaság növekedését biztosító fejlesztési stratégiát;
- kijelöli azokat a legfontosabb fejlesztési feladatokat, amelyek fenntartható módon biztosítják társadalmi, gazdasági és környezeti viszonyaink jobbá tételét;
- olyan fejlesztési programokat jelöl ki, amelyek a hatékonyság érdekében alkalmazkodnak a társadalom és a gazdaság várakozásaihoz és változásaihoz, valamint felszabadítják az emberek és vállalkozásaik fejlesztési, újtási energiáit;
- célul tűzi ki, hogy az országos és regionális programok egészítsék ki és támogassák egymást, hogy együttes és szinergikus hatásuk összességében mutasson túl a részcélok sikeres megvalósításán;
- fő vonalakban vázolja a programok hatékony megvalósítására képes, a források felhasználását és széleskörű hozzáférhetőségét biztosító, átlátható, egyszerű és gyors intézményrendszert.

Az Új Magyarország Fejlesztési Terv legfontosabb célja a foglalkoztatás bővítése és a tartós növekedés feltételeinek megteremtése. Ennek érdekében hat kiemelt területen indít el összehangolt állami és uniós fejlesztéseket: a gazdaságban, a közlekedésben, a társadalom megújulása érdekében, a környezet és az energetika területén, a területfejlesztésben és az államreform feladataival összefüggésben.

A 2007-2013-as időszakban kiírt pályázatoknál a vállalkozóknak 60-75% közötti önrésszel kell rendelkezniük, és a technológiai fejlesztések hatását minden nyertes cégnek megfelelő mértékű árbevétel növekedéssel kell igazolnia, ellenkező esetben ugyanis a pénzt kamatostól vissza kell fizetnie.

Az NFÜ a hátrányos helyzetű térségekben kisebb önrészt állapított meg - míg Budapesten és Pest megyében általában 75 addig a hátrányos helyzetű térségekben 60 százalék lesz az arány.

A kis értékű (1-5 millió forintos) támogatásoknál ezentúl csak a jogosultságot vizsgálják, s azokat egyszerű, adatlap-szerű igénylőlapon lehet majd kérvényezni. Az államigazgatásból származó igazolásokat ezentúl nem a pályázónak kell beszereznie és hiteles okiratokat sem kell csatolni a pályázathoz, azokat csak a nyertesektől kérik majd be.

Az Új Magyarország Fejlesztési Terv átfogó céljai:

1. a foglalkoztatás bővítése,
2. a tartós növekedés feltételeinek megteremtése.

Az átfogó célok

1. A foglalkoztatás bővítéséért teendő lépések:

- a munkaerő-kínálat növelése: az egyén foglalkoztathatóságának javítása;
- a munkaerő-kereslet bővítése: munkahelyteremtés;
- a kereslet és a kínálat összhangját biztosító foglalkoztatási környezet kialakítása.

2. A tartós növekedés elősegítéséért teendő lépések:

- a versenyképesség növelése;
- a gazdaság bázisának a szélesítése;
- az üzleti környezet fejlesztése, azon belül
 - az elérhetőség javítása,
 - a szabályozási környezet javítása, az állami szolgáltatások hatékonyságának növelése.

A horizontális politikák

A fejlesztési célok megvalósítása során kiemelt figyelmet kell fordítani két általános szempont érvényesülésére. Az ágazati és regionális programokat át kell hatnia:

- a környezeti, a makrogazdasági és a társadalmi fenntarthatóság elvének, valamint
- a területi és társadalmi kohézió erősítésének - beleértve a nők és férfiak egyenlőségének és a hátrányos helyzetűek esélyegyenlőségének és a megkülönböztetés tilalmának biztosítását.

Prioritások

A fenti célok eléréséhez hat területre összpontosítják a fejlesztési erőfeszítéseket. Ennek alapján prioritásaink a következők:

1. gazdaságfejlesztés,
2. közlekedésfejlesztés,
3. társadalom megújulása,
4. környezeti és energetikai fejlesztés,
5. területfejlesztés,
6. államreform.

1. prioritás: A gazdaság fejlesztése

Az alábbi beavatkozás-csoportok szolgálják a gazdaság fejlesztését:

- **Az innovatív, tudásalapú gazdaság megteremtése**, amelynek tervezett eszközei: a piacorientált K+F-tevékenységek támogatása; a vállalkozások és a felsőoktatás innovációs tevékenységének és együttműködéseinek ösztönzése; a technológia-intenzív (spin-off) kisvállalkozások létrehozásának bátorítása; a technológiatranszfer ösztönzése; a hídképző és inkubációs tevékenység megerősítése, a K+F infrastrukturális hátterének fejlesztése.
- **A kis- és középvállalatok jövedelemtermelő képességének a javítása**, amelynek tervezett eszközei: a kkv-k tőkeellátottságának javítása; a vállalkozói kultúra szélesítése; szervezetfejlesztés; technológiai korszerűsítés; a kkv-k közötti együttműködések bátorítása.
- **Az üzleti infrastruktúra és szolgáltatások fejlesztése**, amelynek tervezett eszközei: ipari parkok fejlesztése; az infokommunikációs technológiák (IKT) és a fizikai infrastruktúra javítása; a logisztika parkok hálózatának kiépítése; a szélessávú IT-

hálózatok kiépítése; az üzleti környezethez kapcsolódó jogi és szabályozási keret kidolgozása.

Horizontális fejlesztési területek

A lakosság egészségi állapota javuljon, a rossz egészségi állapot miatt keletkező közkiadások mérséklődjenek, illetve a munkaerő gazdasági aktivitása növekedjen. Az oktatás és a képzés szerkezete, tartalma és módszertana a gazdaság igényeire válaszoljon. Bővíteni kell a vállalkozási ismereteket. A versenyképesség növekedésének a foglalkoztatás bővülésével is együtt kell járnia.

Kiemelt figyelmet kell fordítani a hátrányos helyzetű társadalmi csoportokra.

Vállalati humánerőforrás fejlesztése

- A vállalati képzéseknél elsősorban a szaktudás alkalmazásához szükséges alapkészségeket és kompetenciákat fejlesztjük, valamint az úgynevezett on-the-job tréningeket, gyakornoki programokat ösztönözzük;
- A vállalkozói kultúra fejlődését kívánjuk elérni a pályázati, vállalkozói ismeretek, üzletviteli, marketing-, pénzügyi, vezetési és HR-tanácsadási szolgáltatások, és mentorprogramok támogatásával, illetve az együttműködések és klaszterek kialakítását és működését elősegítő projektmenedzsment-szolgáltatások ösztönzésével.

A korszerű infokommunikációs technológiák elterjesztése

A gazdasági versenyképesség kiemelt területi dimenzió

- Előnyben kell részesíteni a társadalmi és gazdasági szempontból elmaradott térségeket és a négy fejletlenebb régiót. A külső és belső perifériákon a helyi adottságokra épülő, térség-specifikus fejlesztéspolitikát kell érvényesítenünk.
- Támogatni kell a turizmus kiemelt területeit.
- Az innováció csomópontjai a fejlesztési pólusok (azok a városok, amelyek egyetemekkel, kutatóintézetekkel rendelkeznek) – regionális klaszterek kialakításának támogatása.
- Javítani kell a keleti országrész és a Dél-Dunántúl tökevonzó képességét
- Cél a regionális innovációs kapacitások fejlesztése (hálózati együttműködések fejlesztése, decentralizált innovációs programok működtetése, a regionális innováció infrastrukturális és informatikai feltételeinek javítása, emberi erőforrásainak fejlesztése)

Ezek a beavatkozások a Gazdaságfejlesztés operatív program, valamint a regionális operatív programok keretei között valósulhatnak meg.

2. prioritás: A közlekedés fejlesztése

Az alábbi beavatkozás-csoportok szolgálják a közlekedés fejlesztését:

- **Az ország nemzetközi elérhetőségének javítása**, amelynek tervezett eszközei: a TEN-T hálózat Magyarországon áthaladó elemeinek gyorsforgalmi úthálózati fejlesztése; a fő nemzetközi vasútvonalak korszerűsítése; a folyami infrastruktúra bővítése.
- **A térségi elérhetőség javítása**, amelynek tervezett eszközei: A TEN gyorsforgalmi úthálózat fejlesztésén túl szükséges a főúthálózat egyéb elemeinek fejlesztése; vasútfejlesztéssel harmonizáltan a közösségi közlekedés és az alternatív megoldások fejlesztése, regionális közlekedési szövetségek felállítása.
- **Közlekedési módok összekapcsolása, gazdasági központok intermodalitásának és közlekedési infrastruktúrájának fejlesztése**, amelynek tervezett eszközei: a különböző közlekedési módok összekapcsolása, együttműködésének javítása (komodalitás) céljaival összhangban a vasúthálózat, kikötők, intermodális központok megközelíthetőségének javítása az odavezető vasúti, vízi és közúti kapcsolat fejlesztésével.

- **A városi és agglomerációs közösségi közlekedés fejlesztése**, amelynek tervezett eszközei: az elővárosi vasútvonalak fejlesztése és összekapcsolása a helyi tömegközlekedéssel; kerékpárutak építése; forgalomcsillapítás a belvárosokban.

A jó elérhetőség (hatékonytágot biztosító optimális szerkezetű közlekedési hálózat, korszerű és biztonságos infrastruktúra, jó szolgáltatások) nélkülözhetetlen feltétele a tartós gazdasági növekedésnek.

A fejlesztésekben súlyponti kérdés a környezetbarát közlekedési módok (vasút, vízi út, egyéb kötöttpályás fejlesztések) preferálása.

Az elérhetőség minősége döntően befolyásolja az ország versenyképességét és a területi kohéziót

Ezek a beavatkozások a Közlekedés operatív program, valamint a regionális operatív programok keretei között valósulhatnak meg.

3. prioritás: A társadalom megújulása

Az alábbi beavatkozás-csoportok szolgálják a társadalom megújítását:

- **A foglalkoztathatóság javítása**, amelynek tervezett eszközei: a munkaerő-piacra való belépést segítő és munkavállalásra ösztönző szolgáltatások; a munkavállaláshoz szükséges tudás és készségek fejlesztése; a munkanélküliség tartóssá válásának megelőzése; a munkaerőpiacon belüli átmeneteket segítő intézkedések; a hátrányos helyzetűek foglalkoztatását segítő támogatások; járulékkedvezmények; a foglalkoztatási rehabilitáció fejlesztése;
- **Az alkalmazkodóképesség javítása**, amelynek tervezett eszközei: a szakképzés intézményi szerkezetének átalakítása, valamint a szakképzés és az akkreditált felnőttképzés regionális hálózatának kialakítása; a szociális partnerek készségeinek fejlesztése; a szerkezetváltás munkaerő-piaci hatásainak csökkentése; rugalmasság és biztonság a munkaerőpiacon (beleértve a munka és a családi élet összehangolását segítő szolgáltatásokat és a családbarát munkahelyi gyakorlat elterjesztését); a civil szervezetek, az egyházak szolgáltatói szerepre felkészítése.
- **A minőségi oktatás és hozzáférés biztosítása mindenkinek**, amelynek tervezett eszközei: a problémamegoldó képesség, a digitális írástudás, a nyelvi, természettudományos és életviteli készségek fejlesztése; a képzés, valamint a társadalom és a gazdaság igényeinek összehangolása; a gazdálkodási és vállalkozási készségek fejlesztése; a komplex pedagógiai fejlesztési programok; mérési és értékelési rendszer kiépítése; a pedagógusképzés és –továbbképzés megújítása; költséghatékony szervezeti formák bevezetése; a területi együttműködések és a hátrányos helyzetű tanulók integrált oktatásának támogatása.
- **A kutatás-fejlesztéshez és az innovációhoz szükséges humán-erőforrások fejlesztése**, amelynek tervezett eszközei: a felsőoktatási reform, a bolognai folyamat folytatása, a felsőoktatás minőségi fejlesztése; a regionális tudásközpontok kialakítása; kutatóegyetemek, főiskolák támogatása; a tehetséggondozás intézményrendszerének fejlesztése; gyakorlatorientált felsőoktatási programok; a műszaki és természettudományos képzés bővítése.
- **Az egészségmegőrzés, valamint a társadalmi befogadás és részvétel**, amelynek tervezett eszközei: az egészségfejlesztés és egészségmegőrzés fejlesztése, az egészséges életmódra ösztönzés; a szociális szolgáltatások fejlesztése, a gyermekszegénység csökkentése; a hátrányos helyzetűek – köztük különösen a romák és a fogyatékkal élők – társadalmi integrációja; az iskolai lemorzsolódást és devianciát csökkentő intézkedések; diszkrimináció elleni küzdelem, a szociális, gyermek-, ifjúsági és esélyegyenlőségi szolgáltatások fejlesztése, a társadalmi tőke és

a helyi közösségek erősítése, a civil szervezetek megerősítése, a fogyasztók és az ellátottak védelme, a kulturális tőke fejlesztése.

- **A humán infrastruktúra fejlesztése**, amelynek tervezett eszközei: fizikai, környezeti és kommunikációs akadálymentesítés, a rehabilitáció rendszerének korszerűsítése, a gyermekek napközbeni ellátásainak fejlesztése, többfunkciós humán szolgáltató központok létrehozása; a nagy létszámú szociális és gyermekvédelmi intézmények korszerűsítése; a szakképzés infrastrukturális feltételeinek javítása, regionális képzési hálózatok kialakítása; oktatási és egészségügyi informatikai fejlesztések; a felsőoktatási alapinfrastruktúra, a műszaki és természettudományos képzést szolgáló infrastruktúra, a szolgáltató- és innovációs központok megerősítése; az egészségügyi ellátórendszer struktúraváltását támogató ellátási formák és az infrastrukturális feltételek javítása, prevenciók, gyógyító és rehabilitációs célú kiemelt egészségügyi intézmények fejlesztése; az integrált foglalkoztatási és szociális szolgáltató rendszer infrastrukturális feltételeinek megteremtése; kulturális szolgáltatásokhoz és a kreatív gazdasághoz kapcsolódó fejlesztések; az Európa kulturális fővárosa projekt.

A tartós növekedésnek és a foglalkoztatás bővítésének kulcsa az emberi erőforrások fejlesztése.

Ezek a beavatkozások a Társadalmi megújulás, valamint a Társadalmi infrastruktúra operatív programok keretei között valósulhatnak meg. E programokat kiegészítik majd a regionális operatív programok és az Államreform operatív program és az Elektronikus közigazgatás operatív program intézkedései is. A fizikai és környezeti akadálymentesítést valamennyi operatív program fejlesztései esetében meg kell valósítani.

4. prioritás: Környezeti és energetikai fejlesztés

Az alábbi beavatkozás-csoportok szolgálják a környezeti és energetikai fejlesztéseket:

- **Környezetjavító fejlesztések**, melynek elemei: egészséges és tiszta települések megteremtése, ezen belül hulladékgazdálkodás, szennyvízkezelés, az ivóvíz minőségének javítása; vizeink jó kezelése, ezen belül az árvizek elleni védekezés, a vizeink mennyiségi és minőségi védelme, a vizek további szennyezésének megakadályozása (kiemelt víztestek védelme, ivóvízbázis-védelem, hulladéklerakók rekultivációja és környezeti kármentesítés), a Víz-keret Irányelv (VKI) végrehajtásának állami intézkedései, természeti értékeink jó kezelése; a fenntartható termelési és fogyasztási szokások ösztönzése, a környezet- és klímatudatosság terjesztése.
- **Környezetbarát energetikai fejlesztések**, amelynek tervezett eszközei: az energiahatékonyságra és -takarékosagra, illetve a megújuló energia termelésére és használatára irányuló fejlesztések ösztönzése.

E beavatkozások elsősorban a Környezeti és energia operatív programban, valamint a regionális operatív programokban valósulhatnak meg.

5. prioritás: Területfejlesztés

A kiegyensúlyozott területi fejlődést az alábbi beavatkozások szolgálják:

- **Együttműködő és versenyképes városhálózat**, amelynek legfőbb eleme a fejlesztési pólusok kialakítása.
- **Megújuló vidék**: falusias, rurális térségek integrált, fenntartható fejlesztése.
- **Az elmaradott térségek felzárkóztatása**, ami komplex felzárkóztatási programok megvalósítását jelenti.
- Kiemelten a Balaton, s emellett a Duna és a Tisza vidékének fenntartható fejlesztése.

Ezeket a beavatkozásokat hét regionális operatív program foglalja keretbe, melyek a következők: Dél-alföldi OP, Dél-dunántúli OP, Észak-alföldi OP, Északmagyarországi OP, Közép-dunántúli OP, Közép-magyarországi OP, Nyugat-dunántúli OP.

A regionális operatív programok legfontosabb céljai a következők:

- a regionális gazdasági versenyképesség erősítése,
- a régiók turisztikai vonzerejének növelése,
- a térségi közlekedési infrastruktúra és a közösségi közlekedés fejlesztése, a helyi környezeti állapot javítása,
- az energiatakarékosság és - hatékonyság, illetve a megújuló energiaforrások felhasználásának ösztönzése,
- települések átfogó, integrált fejlesztése,
- a régió belüli társadalmi és területi különbségek mérséklése,
- a társadalmi infrastruktúra fejlesztése.

6. prioritás: Államreform

Államreform prioritás célja a különböző szakterületeken megvalósuló reformlépések koordinációja, továbbá a közigazgatás megújítása. A közigazgatás megújítása terén az alábbi beavatkozásokat tervezzük:

- a kormányzás megújítása, s ennek keretében a politikaalkotás – kiemelten a jogalkotás - és a végrehajtás társadalmi eredményességének javítása;
- a civil társadalom közügyekben való részvételének erősítése;
- a közigazgatás szolgáltatóvá tétele, az elektronikus ügyintézés elterjesztése;
- a közigazgatási intézmények költséghatékonyabb működése és a magasabb szervezeti teljesítmény elérése;
- a humánerőforrás felkészültségének javítása; valamint
- az integrált kistérségi és a regionális döntési szint megerősítése a szubszidiaritás elvének érvényesítése érdekében.

Ezek a beavatkozások az Államreform és az Elektronikus közigazgatás operatív programok keretei között valósulhatnak meg.

A források eloszlása

Magyarország 2007 és 2013 között az EU kohéziós politikája keretében 2004-es árakon számolva 22,4 milliárd euró – folyó áron 25,3 milliárd euró - fejlesztési forrásra jogosult, amelyet hazai társfinanszírozás és magántőke is kiegészít. Mindezen felül az Európai Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Alapból folyó áron 3,8 milliárd euró és az Európai Halászati Alapból folyó áron 34,3 millió euró fejlesztési forrás áll majd a rendelkezésünkre.

Operatív programok	Összesen milliárd forint
Gazdaságfejlesztés OP	690,0
Közlekedés OP	1703,2
Társadalmi megújulás OP	966,0
Társadalmi infrastruktúra OP	538,9
Környezet és energia OP	1140,0
Nyugat-dunántúli OP	128,3
Közép-dunántúli OP	140,5
Dél-dunántúli OP	195,0
Dél-alföldi OP	207,1
Észak-alföldi OP	269,6
Észak-magyarországi OP	249,9
Közép-magyarországi OP	419,0

Államreform OP	40,9
Elektronikus közigazgatás OP	99,8
Végrehajtás OP	87,2
Új Magyarország Fejlesztési Terv összesen	6875,4

Az ÚMFT operatív programjai tehát:

Gazdaságfejlesztési Operatív Program (GOP)

Közlekedés Operatív Program (KÓZOP)

[Társadalmi Infrastruktúra Operatív Program \(TIOP\)](#)

[Környezet és Energia Operatív Program \(KEOP\)](#)

[Elektronikus Közigazgatás Operatív Program \(EKOP\)](#)

[Dél-Alföldi Operatív Program \(DAOP\)](#)

[Dél-Dunántúli Operatív Program \(DDOP\)](#)

[Észak-Alföldi Operatív Program \(ÉAOP\)](#)

Észak-Magyarországi Operatív Program (ÉMOP)

Közép-Dunántúli Operatív Program (KDOP)

[Közép-Magyarországi Operatív Program \(KMOP\)](#)

[Nyugat-Dunántúli Operatív Program \(NYDOP\)](#)

[Végrehajtás Operatív Program \(VOP\)](#)

[Államreform Operatív Program \(ÁROP\)](#)

[Társadalmi Megújulás Operatív Program \(TÁMOP\)](#)

Részletesebben lásd: www.nfu.hu

5. EGYÉB PÁLYÁZATI FORRÁSOK

Országos Tudományos Kutatási Alapprogramok (OTKA), elérhető: www.otka.hu főbb támogatási formái:

- Nemzetközi kiegészítő pályázatok (IN)
- Nemzetközi együttműködési pályázatok (NN)
- Publikációs pályázatok (PUB)
- Nemzetközi együttműködésben végzett kutatások kiegészítő támogatására
- Sabbatical pályázat felsőoktatásban, közgyűjteményekben vagy más kutatóhelyen, nem kutatói munkakörben dolgozók kutatóévének támogatására
- OTKA által támogatott kutatások eredményeinek közzétételére, valamint forrásművek kiadására
- Nemzetközi együttműködésen alapuló alapkutatások támogatására

Nemzeti Civil Alapprogram, elérhető: www.nca.hu.

Az Országgyűlés 2003. június 23-án fogadta el a Nemzeti Civil Alapprogramról szóló 2003. évi L. törvényt, melynek fő célja a civil szervezetek pályázati támogatások útján történő támogatásával azok működésének megerősítése, a civil szektor fejlődésének elősegítése.

Az Alapprogramból támogatásban részesülhetnek mindazok a Magyarországon nyilvántartásba vett magánalapítványok és társadalmi szervezetek (ide nem értve a munkaadói- és munkavállalói érdekképviseleteket, pártokat és biztosítóegyesületeket), amelyek legalább egy éve ténylegesen működnek. A támogatási összegek felosztásáról a civil szervezetek képviselői közül választott kollégiumok döntenek. A támogatási rendszer működésének alapelveit az Alapprogram elvi irányító testülete, a szintén civil képviselők többségéből álló Tanács határozza meg.

Az NCA rendszerének újdonsága az állami befolyástól mentes, civil szervezetek általi döntéshozatal. A pályázó szervezetek biztosak lehetnek benne, hogy pályázatukat az általuk választott testületi tagok bírálják el, így a civil szervezetek gyakorlatilag saját maguk döntenek a rendelkezésre álló pénz szétosztásáról.

Nemzeti Kulturális Alap, elérhető: www.nka.hu, hat szakmai kollégiumban a területhez kapcsolódó szervezetek szakmai programjaihoz nyújt támogatást:

- Iparművészeti szakmai kollégium
- Képzőművészeti szakmai kollégium
- Közművelődési szakmai kollégium
- Levéltári szakmai kollégium
- Mozgóképi szakmai kollégium
- Múzeumi szakmai kollégium
- Népművészeti szakmai kollégium
- Szépirodalmi szakmai kollégium
- Színházi szakmai kollégium

Európai Unió további (a korábbiakban nem említett) **pályázati programjai**, amelyek a Tempus Közalapítvány honlapján elérhetők: www.tpf.hu.

Egész életen át tartó tanulás program részei:

- Comenius: közoktatás támogatására
- Erasmus: felsőoktatás támogatására
- Leonardo: szakképzés támogatására
- Grundtvig: felnőttoktatás támogatására
- Transzverzális programok
 - Szakmapolitikai együttműködés és innováció támogatására
 - Nyelvek támogatására
 - Információs és kommunikációs technológiák (IKT) támogatására
 - Az eredmények széles körű terjesztése és hasznosítása érdekében
- Jean Monnet program

További, összetett Európai uniós vonatkozású programok:

- Erasmus Mundus
- Tempus
- Pestalozzi Program
- Európai Nyelvi Díj
- Európa a polgárokért

Európai Bizottság pályázati programjai

Évente más-más témában, más-más prioritással magának az Európai Bizottságnak is vannak pályázatai, például 2010-ben „Az év újságírója” pályázati program.

Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal (NKTH) www.nkth.hu, számos pályázati keret felett pályázati kiírói, pályázattói, elbírálói és ellenőrzői feladatot lát el. Ilyenek pl. Mobilitás pályázat, Mecenatúra pályázatok, Euréka program stb.

A különböző minisztériumok is nyújthatnak pályázati forrásokat. A kultúra és képzés világában a **Nemzeti Erőforrás Minisztérium** programjai kiemelték számunkra, elérhetők: www.nefmi.gov.hu honlapon. Főbb kategóriák:

- Közoktatási pályázatok
- Felsőoktatási pályázatok

- Művészeti pályázatok
- Közművelődési pályázatok
- Közgyűjteményi pályázatok
- Határon túli magyarok pályázatai
- Egyházi pályázatok
- Szociális, család- és ifjúságügyi pályázatok
- Szakképzési pályázatok
- Sportügyi pályázatok

Oktatásért Közalapítvány

A Magyar Köztársaság Kormánya a Közoktatási Modernizációs Közalapítvány, a Nemzeti Kollégiumi Közalapítvány, az Esélyt a Tanulásra Közalapítvány, a Bursa Hungarica Közalapítvány és az Országos Kiemelésű Társadalomtudományi Kutatások Közalapítvány egyesítésével, ezen közalapítványok jogutódjaként 2005. szeptember 21-i jogerővel hozta létre. Elérhető a www.oktatasert.hu honlapon. A közalapítvány támogatást nyújt többek között a pedagógiai innovációra, a tanulásból leszakadt gyerekek felzárkóztatására, a kollégiumban folyó tehetséggondozásra, a kollégiumi eszközpark fejlesztésére, a szakképzésben résztvevő oktatási intézmények projektjeire, a művészeti iskolák eszközfejlesztésére, oktatáshoz kapcsolatos kutatásokra.

Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet (NSZFI) programjai, elérhetők: www.nive.hu honlapon. Kutatás, fejlesztési területen nyújtanak elsősorban támogatásokat, többek között forrásokat nyújthat a következő területekhez:

- Szakképzési és felnőttképzési kutatások
- Szakiskolai mérések
- Regionális fejlesztési stratégiák

Széchenyi Terv programjai

Az Új Széchenyi Tervben az egészségipart, a zöld gazdaságfejlesztést, a lakásprogramot, az üzleti környezet fejlesztését, a tudomány-innováció-növekedés területét, a foglalkoztatást és a közlekedést határozta meg a kormány kitörési pontként. A program a tervek szerint 2011. január 15-én indul és 7 kiemelt programot tartalmaz:

1. Gyógyító Magyarország – Egészségipar
2. Megújuló Magyarország – Zöld gazdaságfejlesztés
3. Otthonteremtés – Lakásprogram
4. Vállalkozásfejlesztés – Üzleti környezetfejlesztés
5. Tudomány – Innováció – Növekedés
6. Foglalkoztatás
7. Közlekedés – Transzitzgazdaság

A 2007-2013 közötti időszakban Magyarország számára elérhető uniós források értéke összesen 7870,17 milliárd forint. Ebből jelenleg 1828,8 milliárd Ft szabad forrás áll rendelkezésre, 1480,2 milliárd futó projekt, és 4126,5 milliárd Ft kötelezettségvállalással elindított projekt mellett.

Jelenleg a KKV szektor számára azonnal mobilizálható források értéke a forrástérkép adatai alapján 155 milliárd Ft, amely a Gazdasági Operatív Program és a Regionális Operatív Programok keretében áll rendelkezésre. A fenti összeg rövidtávon azonnal igénybe vehető eszköz a kis- és középvállalkozások megsegítésére.

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

Mik az EU költségvetési alapelvei?

Mik az EU költségvetés alapvető kritériumai?

Hogyan történik a döntés az EU éves költségvetéséről?

Mik az EU fő támogatási forrásai?

Hogyan jellemezhetők a Strukturális Alapok és milyen részei vannak?

Hogyan jellemezhetők a Kohéziós Alapok?

Milyen közösségi programokat ismer mint pályázati forrásokat?

Hogyan jellemezné a Kultúra 2007-2013. program tartalmát?

Milyen prioritási támogatható területei vannak a Kultúra 2007-2013. programnak?

Hogyan jellemezné az ÚMFT 2007-2013. célrendszerét?

Mik az ÚMFT 2007-2013. prioritási területei?

Mik az ÚMFT 2007-2013. operatív programjai?

Milyen egyéb pályázati forrásokat ismer?

FELADATOK

Az alábbiakban forráskereséssel kapcsolatos feladatokat olvashat. A feladatokhoz jelenleg, a távoktatási tananyag készítésének idején (2010. II. félév) vannak pályázati források. A későbbiekben ezen feladatok elvégzésekor nem biztos, hogy minden esetben talál forrásokat!

1. Keressen támogatási forrást egy környezeti neveléssel foglalkozó civil szervezet számára, akik fiatalok környezettudatos gondolkodásának fejlesztését szeretnék segíteni!
2. Keressen támogatási forrást civil szervezeteket tömörítő érdekképviselői szövetség kapacitásainak bővítésére!
3. Keressen forrást közoktatási intézmény drogprevenciós tevékenységeinek támogatására!
4. Keressen forrást civil szervezet 1%-os kampányának támogatására!
5. Keressen forrást dél-alföldi önkormányzat turizmus élénkítő akciójához!
6. Keressen forrást egy bírósági épület akadálymentesítésének megvalósításához!
7. Keressen forrást tudományos kutatóintézet nemzetközi együttműködéseinek fejlesztéséhez!
8. Keressen forrást kortárs művészeti galéria madridi nemzetközi vásáron való szereplésének támogatásához!
9. Keressen forrást szakképzési intézmény külföldi együttműködéseinek kialakításához nemzetközi partnerkeresési szemináriumon való részvételhez!
10. Keressen forrást fiatalok tehetséggondozó programokba történő bevonására!

FELHASZNÁLT ÉS AJÁNLOTT FORRÁSOK

(Az anyagban közvetlenül megjelölt internetes forráscímeken kívül.)

Baán László: Kultúra és gazdaság Magyarországon. Budapest, Média+Print, 1997.

Bóhm Gergely – Havasi Katalin: Pályázatírás az Európai Unióban. Budapest, ÚMK-ZsKF, 2005.

Európai Bizottság: Az Európai Unió költségvetése dióhéjban. In: http://ec.europa.eu/budget/library/publications/financial_pub/budget_glance_hu.pdf

Görög Mihály: Általános projektmenedzsment. Budapest, Aula Kiadó, 2001.

Görög Mihály: Projektvezetés. Budapest, Aula Kiadó, 2008.

Haraszti István: Projektfejlesztés, pályázatírás és projektmenedzselés. Budapest, Corvinus, 2005.

Havasi Katalin: Pályázatírás az Európa Unióban: feladatgyűjtemény. Budapest, ÚMK-ZsKF, 2005.

Juhász Erika: A regionális együttműködés módszerei: dokumentációs központ, konferenciák és kiadványok. In: Juhász Erika (szerk.): Régió és oktatás. Debrecen, Doktoranduszok Kiss Árpád Közhasznú Egyesülete, 2006. 57-61. p.

Juhász Erika: Felnőttoktató pályázatírói szerepkörben. In: Henczi Lajos (szerk.): Felnőttoktató. Bp., Nemzeti Tankönyvkiadó, 2009.

Kultúrpoint Iroda: Információk az unióról és a kultúráról. Az Európai Unió kulturális keretprogramja - 2007-2013. In: <http://www.kulturpont.hu>

Magyar Köztársaság Külügyminisztériuma: EU vonal. Pályázatokkal kapcsolatos tudnivalók. In: <http://www.euvonal.hu/index.php?op=palyazatok&id=9>

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség honlapja In: www.nfu.hu

Sz. Tóth János (szerk.): Európa kézikönyv az élethosszig tartó tanulásról. Budapest, MNT, 2000.

Sz. Tóth János (szerk.): Felnőttképzés az Európa Unióban. Kézikönyv az élethosszig tartó tanulásról. Budapest, MNT, 2000.

Verzuh, Eric: Projektmenedzsment. Budapest, HVG Kiadó, 2006.

A PROJEKT FOLYAMATÁNAK FŐ LÉPÉSEI

Összeállította
Dr. Szabó József

Tartalomjegyzék

1. A projekt.....	172
2. A projektterv elkészítésének lépései.....	172
3. A projekttervezés követelményrendszere.....	173
4. A projekt megvalósításának módszertana.....	173
5. A projekt létrehozása.....	176
6. A projekt megvalósítása.....	177
7. A projekt lezárása és értékelése.....	177
8. A PCM alkalmazásának előnyei.....	178
9. A projekt tervezése.....	178
10. A projekttervezés fázisai.....	179
10.1. Elemzési szakasz.....	179
10.2. Tervezési szakasz.....	183
11. A projekt kidolgozása.....	191
12. Projektszakaszok, mérföldkövek.....	192
13. A projektmonitoring és értékelő rendszere.....	194
13.1. A projekt monitoring.....	194
13.2. Az értékelés.....	195
13.3. Az utólagos értékelés.....	196
14. A projektkommunikáció.....	196
14.1. Kommunikációs terv.....	196
14.2. Disszemináció.....	198
15. A pénzügyi terv.....	200
16. Információmenedzsment.....	204
17. Etikai elvárások.....	206
18. A projekt lezárása.....	208
Ellenőrző kérdések.....	209
Irodalomjegyzék – ajánlott irodalom	210
Fogalomtár.....	211

1. A PROJEKT

A projekt egy folyamat, amely egy probléma megoldásához szükséges lépések összessége. A projekt fogalma hagyományosan a termeléshez, elsősorban az ipari, fejlesztési, vagy infrastrukturális területekhez kapcsolódik, de ma már általános használatos az élet más területein is. Projektet akkor beszélünk, ha bizonyos célokat akarunk elérni. A projekt kezdetén fennáll egy probléma, amit meg akarunk oldani, a projekt célja ennek a problémának a megoldása. Ahhoz, hogy ezt a célt elérjük, pontosan meg kell határozni a projekt kezdetét és végét, a megvalósításhoz szükséges időt és a szükséges forrásokat (anyagi, emberi erőforrás, pénzügyi készletek és egyéb források).

A projekt a meghatározott cél érdekében végrehajtott tevékenységek sorának leírása, adott költségvetéssel és egy meghatározott időkereten belül. Minden projekt olyan feladat, amely

1. konkrét célra irányul és
2. adott idő alatt,
3. adott költségvetésből és adott erőforrásokkal kell megvalósítani.

Projektnek nevezünk a mai szóhasználatban minden olyan feladatot, amelyet meghatározott idő alatt kell elvégeznünk és tudjuk, hogy milyen források állnak rendelkezésünkre az elvégzéséhez, valamint azt, hogy pontosan mit szeretnénk vele elérni.

A projektet az különbözteti meg sok más tevékenységtől, hogy mindig van egy kezdőpontja és egy olyan végpontja, ahol elértünk egy eredményt. A projekt soha nem lehet rutinszerű, rendszeresen, változatlan formában ismétlődő tevékenység. Azzal, hogy a projektnek egyértelműen kijelölhető végpontja van (azaz amikor eléri célját), el tudjuk kerülni azt a hibát, hogy összetévezzük a vállalkozások, intézmények mindennapi működtetésével.

2. A PROJEKTTERV ELKÉSZÍTÉSÉNEK LÉPÉSEI

1. Feladatlebontrási struktúra elkészítése

- tevékenységlista

2. Erőforrás-tervezés

- humán erőforrás; felelősök, végrehajtók
- időtartam
- költség
- infrastruktúra, munkakörnyezet, anyag-tárgy

3. Logikai kapcsolatok meghatározása

- megelőző tevékenységek, szakmai előzmények
- követő tevékenységek, szakmai tervek

4. Mérföldkövek és döntési pontok rögzítése

- mérföldkövek
- döntési pontok: a programot befolyásoló tantestületi és egyéb
- iskolai döntések

5. Időtervezés

- külső időkényszerek figyelembevétele
- párhuzamosítás: párhuzamosan folyó programok, tevékenységek

6. Kommunikációs terv elkészítése

7. Projektterv elfogadása

3. A PROJEKTTERVEZÉS KÖVETELMÉNYRENDSZERE

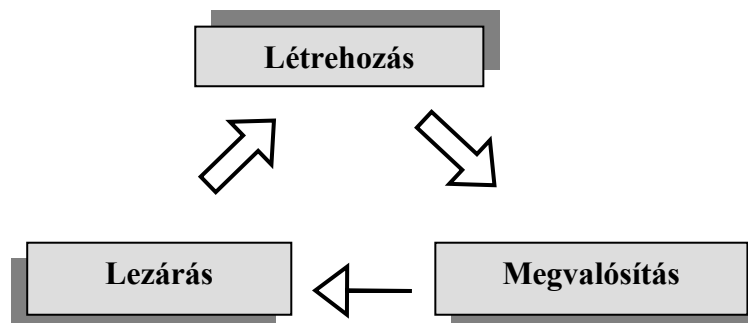
Egy projekt szakszerű előkészítése, a projektgenerálás kiemelt figyelmet, gyakorlati tapasztalatot és a módszertani ismeretekre is kiterjedő speciális szakértelmet igényel. Amikor egy projektötlet megszületik és ezt követően az érdekeltek bevonásával az ötletből kiindulva egy koncepciót, később tervet próbálunk kialakítani, akkor számos olyan látszólag egyszerű, gyakorlati kérdés vetődik fel, amelyekre módszeres, szakszerű és pontos, rendszerezett és strukturált írásba foglalt választ kell adni. Ezen túl az összefüggések megértéséhez gyakran szemléltető ábrák készítésére is szükség van.

Ami a projekt kulcselemeit illeti fontos kiemelni a célokat és teljesítményeket, az időt, valamint az erőforrásokat. Ezek értelmezéséről röviden annyit, hogy az időt egyrészt, mint folyamatot másrészt, mint kapacitást kell értelmezni, az erőforrások az adott projekt sajátos igényeitől függően sokfélék lehetnek, továbbá a teljesítmények kulcsszó azt jelenti, hogy a projektgazda, vagy a projekt tervezője a projekt generálása során köteles a projekt különböző kimeneteit meghatározni, és mérhetővé tenni.

A jó projekt kellően releváns, mérhető teljesítményeket foglal magában, reálisan megvalósítható. Nagyon fontos a világos célok megfogalmazása, a várható eredmények, a tevékenységek, a szükséges inputok, erőforrások tisztázása, rögzítése. A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy különböző okok miatt, az egyébként kiválónak tűnő projekt ötleteknek csak egy része válik életképes tervvé, illetve megvalósult projektté.

4. A PROJEKT MEGVALÓSÍTÁSÁNAK MÓDSZERTANA

A projekt három szakaszra bontható, melyekre gyakran a projektháromszög kifejezéssel utalunk.



1. ábra
Projektháromszög

- **A projekt létrehozása:**
 - **A projekt meghatározása** - helyzetvizsgálat, a projekttel megvalósítható elképzelések meghatározása és feltérképezése.
 - **A projekt kidolgozása, tervezése** - a projekt alap gondolatának kifejtése, részletes kidolgozása.
 - **A projekt előzetes értékelése** - szorosan kapcsolódik a projektkidolgozáshoz. Biztosítja a javasolt projekt szigorú értékelését, és a szükséges módosítások elvégzését.
 - **A projekttel kapcsolatos tárgyalások és döntések** – törvény által előírt engedélyekre, az erőforrásokra, a finanszírozásra, valamint a projekt megszervezésére/megvalósítására vonatkozó megállapodások.

- **A projekt megvalósítása:** a projekt végrehajtása az előzőleg elfogadott módon, valamint rendszeres időközönként végzett ellenőrzések annak megállapítására, hogy a projekt a terv szerint halad-e.

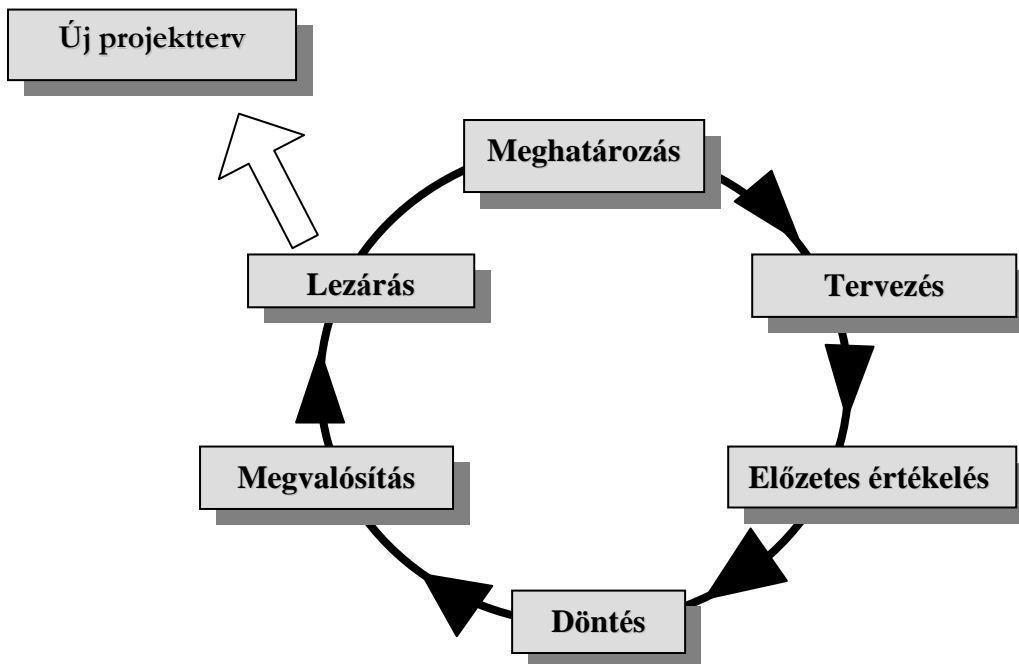
- **A projekt lezárása:** a projekt lezárása és értékelése, az eredmények terjesztése. A projekt befejeződik, a projekt eredményeit értékelni kell, és új projektek alap gondolatai születnek meg.

A projektháromszög mindhárom összetevőjét további szakaszokra bonthatjuk. Ha ezt megtesszük, akkor megkapjuk az úgynevezett projektciklust¹. A projekt ciklus menedzsment (PCM) a projektcikluson belüli különböző fázisok koherens és hatékony módon történő kezelésének képessége és folyamata.

Projektcikluson egy projekt tervezésének és végrehajtásának menetét értjük, lényegében a projektötlet felmerülésétől a projekt megvalósulásáig terjedő időszakot foglalja magában. A ciklus olyan struktúrát kínál, amely biztosítja az érdekcsoportok véleményének kikérését és a releváns információk rendelkezésre állását, így kellően megalapozott döntéseket lehet hozni a projekt futamidejének kulcsfontosságú szakaszaiban. A projektciklus segítségével bemutatható, hogy melyek azok a szakaszok, amelyek nagy valószínűséggel valamennyi projektben előfordulnak.

¹ A Projektciklus-menedzsment (Project Cycle Management, PCM) az 1980-as évek végén, az OECD Fejlesztés-támogatási Bizottság eredményességre vonatkozó elemzéseiből fejlődött ki. Az Európai Bizottság a projekttervezés és -irányítás minőségének javítása érdekében, a 90-es években vezette be általános használatát, mivel a támogatott programok nagy többsége igen alacsony szintű eredményeket mutatott. Az értékelések többek között a gyenge projekttervezésre és előkészítésre, a számos irreleváns kedvezményezettre, a kockázatok hiányosan figyelembevételére, a hosszú távú fenntarthatóságot befolyásoló tényezők és a múltbeli tapasztalatok figyelmen kívül hagyására vezették vissza a projektek eredménytelenségét. A PCM használatát ennek megfelelően a következő pozitív jellemzők miatt preferálják:

- szektorális megközelítés,
- a kereslet)vezérelt megoldások,
- a fejlett elemzési technikák,
- a cél)orientált tervezés, mérhető hatások,
- a minőség hangsúlyozása,
- a fenntarthatóság figyelembe vétele
- egységes formátumok.



2. ábra
Projektciklus

A projektciklus-menedzsment integrálja a projektciklus szakaszait, lehetővé téve az egyes Kérdések szisztematikus vizsgálatát egy olyan módszer és metodika révén, amely biztosítja, hogy a célok és a fenntarthatósághoz kapcsolódó kérdések szem előtt maradjanak. A PCM a fennálló helyzet részletes értékelése és a logikai keret-mátrix alkalmazása révén arra készíti a projekttervezési szakembereket, hogy a kedvezményezettek valós igényeire koncentráljanak. A fenntarthatóságot biztosító szempontokat kezdettől fogva figyelembe veszi a projekttervezés. A PCM egyik további erőssége az, hogy a projektdokumentumokat minden releváns kérdés kapcsán egységes forma szerint strukturálja, beleértve a projekt kiindulási feltételezéseit is. Ezeket a kérdéseket a projektciklus minden egyes szakaszában felülvizsgálják, módosítják, amennyiben szükséges, és továbbviszik a következő szakaszba. Ez a rendszer egyértelművé és áttekinthetővé teszi a projekt koncepcióját és kontextusát, és ez által jobb értékelést és monitoringot tesz lehetővé. A PCM alapelveit a következőkben foglalhatjuk össze:

- A projektciklus szakaszainak következetes betartása, amely strukturált és megfelelő információk alapuló döntéshozatali eljárást biztosít.
- Részvétel biztosítása, a projektciklus kulcsfontosságú szakaszaiban szervezett workshopok és a projekt céljainak a kedvezményezettek részére nyújtandó tartós előnyök formájában történő megfogalmazása révén
- Fenntarthatósági szempontok figyelembe vétele a projekttervezés során,
- Logikai keret módszer alkalmazása, amely konzisztens elemzési módszert biztosít a projekttervezés és a végrehajtás során.
- Integrált megközelítés, amely az egyes projektek céljait összekapcsolja a célkitűzésekkel és a partnerországokon belüli nemzeti és szektorális célkitűzésekkel, és ezzel a projekt teljes időtartama alatt egységes problémakezelési alapforma használatát biztosítja.

5. A PROJEKT LÉTREHOZÁSA

A létrehozás szakaszában történik az elemzés, a problémák, korlátok és lehetőségek feltárása. Ezt követően lehet döntést hozni, hogy mely ötleteket érdemes továbbvinni a kidolgozási szakaszba. 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 és fenntarthatóságának értékelésére. A finanszírozó intézmények megvizsgálják a projektjavaslatokat, és döntést hoznak arról, hogy finanszírozzák-e a projektet vagy sem.

A projekt létrehozásának lépései az alábbiak:

- A projekt meghatározása – a projekttel megvalósítható elképzelések meghatározása és feltérképezése.
- A projekt kidolgozása – a projekt alap gondolatának gondos kidolgozása.
- A projekt előzetes értékelése – szorosan kapcsolódik a projektkidolgozáshoz. Biztosítja a javasolt projekt szigorú értékelését és a szükséges módosítások elvégzését.
- A projekttel kapcsolatos tárgyalások és döntések – a pályázat benyújtása ahhoz a külső támogató szervezethez, amelytől a projekt részbeni finanszírozása várható. Ide tartoznak egyébként a törvény által előírt engedélyekre, az erőforrásokra, a finanszírozásra, valamint a projekt megszervezésére és megvalósítására vonatkozó végső megállapodások is.

Részleteiben is kibontva a projekt létrehozása az alábbi lépésekből áll:

Programozás

A programozás keretében kerül sor az országos és szektorszintű elemzésekre az olyan problémák, korlátok és lehetőségek feltárása céljából, amelyek fejlesztési együttműködés tárgyát képezhetik. Míg a fejlesztési koncepció az ország, illetve egy térség átfogó távlati fejlesztését megalapozó és befolyásoló tervdokumentum, ami a hosszú távú, átfogó fejlesztési célokat határozza meg, valamint a fejlesztési programok kidolgozásához szükséges irányelveket, addig a program a koncepció alapján kidolgozott középtávú cselekvési terv, amely stratégiai és operatív program fázisokra épül. A programok projekteken keresztül valósulnak meg, kidolgozási folyamatát nevezzük programozásnak.

Koncepcióalkotás, illesztés

A koncepcióalkotás során kerül sor a projektötletek meghatározására, beazonosítására, ill. a programkeretbe való beillesztésére, valamint a további tanulmányozás céljából történő elemzésére. Mind a programok, mind a projektek esetében gyakori, hogy olyan komplex eljárásokra van szükség, amely sok fél aktív közreműködését igénylik. Gyakori tapasztalat, hogy a projektekkel kapcsolatban túlságosan sok az olyan döntés, amely a kedvezményezettek és az érdekcsoportok megfelelő szintű bevonása, és a szükséges információk nélkül születik meg. A projektciklus célja annak biztosítása, hogy az érdekcsoportok is részt vegyenek a döntésekben, és, valamint, hogy a döntések releváns és elégséges információk alapuljanak.

Tervezés

A tervezési szakaszban a releváns projektkoncepciók alapján részletes megvalósíthatósági tanulmányok, operatív projekttervek készülnek. A PCM kijelöli az egymást követő fejlesztési lépések kötelező sorrendjét és az elvégzendő feladatokat, amelynek során a projektelképzelés egy végrehajtható és értékelhető projekttervvé fejlődik. A projektterv részletes kidolgozása a kedvezményezettek és az egyéb érdekcsoportok bevonásával történik. Ezt követi a projektterv megvalósíthatóságának és fenntarthatóságának értékelése, amelynek során választ kell adni

arra, hogy sikeres lehet-e a projekt, és képes-e hosszú távon előnyöket biztosítani a kedvezményezettek számára? A fenti értékelés alapján születik döntés arról, érdemes-e a formális, a részletes pénzügyi forrásigény meghatározását tartalmazó projektjavaslatot elkészíteni, majd a finanszírozási forrásokat biztosítani a projekthez.

Finanszírozás

A finanszírozási szakasz során a finanszírozó intézmények megvizsgálják a program, ill. projekt javaslatokat, és döntést hoznak arról, hogy finanszírozzák-e azt vagy sem. A finanszírozó intézmény és a támogató, ill. kedvezményezett jogi okmány formájában megállapodik a végrehajtás módozataiban, amelyben rögzítik a projektek finanszírozására és végrehajtására vonatkozó megállapodásokat. A projekt megvalósítása pályázat és az eredményes pályázat benyújtása és elnyerése után kezdődhet.

A finanszírozásra alkalmas projekt kiválasztásának szempontjai közül az első, hogy garantál-e hozzáadott értéket. Ezen túl bizonyítani kell, hogy az eredmények mérhetők, amelyhez objektíven ellenőrizhető teljesítménymutatókat, indikátorokat kell találni. Mérni kell, tudni nemcsak az időt, de a költségeket, a teljesítményeket, az eredményeket a célokhoz kapcsolva, valamint a projekt megvalósítása után várható hatásokat. Mindehhez természetesen, valós információra is szükség van. A mérési mutatók, indikátorok kiválasztásánál tekintetbe kell venni, hogy az objektív méréshez szükséges ellenőrzési információk rendelkezésre állnak-e, ill. reális költségek mellett biztosíthatók.

6. A PROJEKT MEGVALÓSÍTÁSA

Az előzetesen megfelelt projektek kiválasztása és a finanszírozási döntést követően kezdődhet a projektek megvalósítása, amelyet a szerződéskötés előz meg. Ehhez meg kell választani a szerződéskötési stratégiát, mert a pályázó sok esetben kevesebb támogatásban részesül, mint amennyire pályázott. A bírálat során a projekt tervben akadhatnak olyan tevékenységek, amelyek nem ismerhetők el, azaz a támogatásból nem finanszírozhatók. Egy kompromisszumos döntés eredményeként a pályázó elfogadhatja a csökkentett támogatást, ha vállalja a saját erő felemelését. A projekt megvalósítása során szükség lehet szakmai segítségnyújtási-, munkavégzési-, illetve szállítási pályázatok kiírására és szerződések megkötésére. A megvalósítás 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 Unió a megvalósítandó projekteknél előírja, hogy a pályázó egyrészt előrehaladási-jelentések benyújtásával bizonyítsa a projekt terv szerinti haladását, amelyhez folyamatos nyomon követést, monitorozást ír elő. Beszámol arról is, hogyan teljesültek az érdekeltek, a célcsoportok elvárásai az eredeti tervhez képest. 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.

7. A PROJEKT LEZÁRÁSA ÉS ÉRTÉKELÉSE

Amikor a projekt befejeződik, a projekt eredményeit értékelni kell, és új projektek alap gondolatait születnek meg. A következőkben egy egyszerűsített példán keresztül kívánjuk bemutatni a Projektciklus egyes szakaszait, hogy érthető legyen, milyen konkrét tartalommal lehet azokat feltölteni. A projekt végrehajtásának lezárulásával, a projektgazda, a finanszírozó

intézmény a megvalósítóval 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. Jóllehet az általános ciklusban az értékelési szakasz a megvalósítási szakaszt követi, elterjedt gyakorlat az is, hogy középtávú értékelést végeznek a megvalósítási szakasz során a projekt hátralévő futamidejében hasznosítható tapasztalatok megállapítása céljából.

8. A PCM ALKALMAZÁSÁNAK ELŐNYEI

A projekt-ciklus hat szakaszra történő felbontása megfelelő alapot biztosít a projektek hatékony előkészítéséhez, végrehajtásához és értékeléséhez. Különösen fontos a ciklusban az illesztési és a tervezési szakasz különválasztása. A projektek előkészítése olyan szociális és politikai kontextusban történik, ahol az elvárások egyre nagyobbak, és gyakran egymással ellentétes igényeket és törekvéseket kell összehangolni. Az illesztési szakasz következetes végrehatása lehetőséget ad a projekttervek relevanciájának szisztematikus meghatározására még mielőtt az előkészítési folyamat túlságosan előrehaladna. Ez lehetővé teszi a felesleges idő- és energiaráfordítások megelőzését, a takarékoskosságot. A tervezési szakaszt megalapozott döntés előkészítés előzi meg, csak ezt követően kerülhet sor a projekttervek részletes kidolgozására, abban a biztos tudatban, hogy a kedvezményezettek valós igényein alapulnak és a főbb érdekcsoportok is azonosulnak vele.

A PCM módszertan előnye, hogy oly módon képes integrálni a projekt-ciklus egyes szakaszait, hogy lehetővé teszi a projektgenerálás során felmerülő kérdések szisztematikus vizsgálatát, olyan módszer és metodika alkalmazása révén, amely biztosítja, hogy a projekt minősítési kritériumait érintő valamennyi kérdésre kiterjedjen a projekt menedzsment figyelme.

Összefoglalóan a PCM által felkínált legfontosabb előnyök a következők:

- Rendszerszemléletű, a menedzsmentet támogató projektgenerálási módszertan
- A projektciklus szakaszainak követésére orientált projektgenerálási „kényszerpálya”
- Előtérbe helyezi a kedvezményezettek aktív részvételét a döntéshozatal folyamatában
- Alapvető eszköze a Logikai Keret Módszertan, vagy Mátrix = LKM, amely képes a tervezés és a menedzsment megalapozására
- Standardizált dokumentálást alkalmaz átlátható és mindenre kiterjedő formában

9. A PROJEKT TERVEZÉSE

A projekt készítőjének a tervezés során a következő kérdésekre kell választ adnia:

- Miért készíti a projektet (átfogó és konkrét célok);
- Mit akar elérni (várható teljesítmények, eredmények);
- Kik számára (célcsoportok);
- Hogyan (tevékenységek);
- Mivel (erőforrások);
- Mennyiért (költségek);
- Miből (források);
- Mikor (ütemezés);
- Hol (helyszín, projektméret).

A jó projektnek meg kell felelnie az alábbi követelményeknek is:

- Valós igényre épül és illeszkedik a projektgazda hosszú távú terveire;
- Megvalósítható megfelelő erőforrásokkal számol, reális költségvetéssel rendelkezik;
- Mérhető (ellenőrizhető) eredményeket tartalmaz;
- A várható kockázatok alapos elemzésével készül, kezelésükre megoldást kínál;
- A projekt eredményei a befejezés után is fenntarthatók;
- Jól áttekinthető, meggyőző;
- Jelentős pozitív hatást gyakorol a környezetére.

10. A PROJEKTTERVEZÉS FÁZISAI

A projektciklus-menedzsmentben a projekt tervezési és végrehajtási alap eszköze a logikai keretmátrix², mely biztosítja a relevanciára, a megvalósíthatóságra és a fenntarthatóságra vonatkozó célkitűzések teljesülését. A logframe módszer alkalmazása ugyan nem teljes körű követelmény a projektek előkészítése során, használata azonban nagyban elősegíti a minőségi projektterv megszületését.

A logframe két szakaszból áll:

- Elemzési szakasz, ezen belül:
 - probléma-elemzés
 - célok felállítása
 - stratégia-elemzés, valamint
- Tervezési szakasz

10.1. ELEMZÉSI SZAKASZ

Ahhoz, hogy a projekt megfeleljen a követelményeknek, alapos helyzetfeltárára, elemző munkára van szükség. A Projekt ciklus menedzsment több olyan módszert kínál, melyek segítik a tervező-előkészítő munkát. E technikák alkalmazása megkönnyíti a célok, eredmények és tevékenységek összhangjának kialakítását, használatukkal kiküszöbölhetők a logikai „bukfencek”. Mindezzel nemcsak a tervezést teszik könnyebbé és eredményesebbé, hanem a pályázatbírálók, finanszírozók számára is kellő információt nyújtanak a döntéseik megalapozásához.

A leggyakrabban használt tervezési technikák az alábbiak:

- **Stakeholder analízis** – a projekt által közvetlenül vagy közvetve érintettek, illetve az „ellenérdekeltek” körének behatárolása, az érdekek összehangolása, a konfliktusok megelőzése érdekében.
- **Brainstorming** – ötletbörze – csoportban végzett javaslatgyűjtés.
- **SWOT elemzés** – az aktuális helyzet vizsgálata, a projektgazda jellemzése.
- **Problémafa** – a megoldani kívánt problémák, a köztük lévő ok-okozati kapcsolatok feltárása.

² Az amerikai Nemzetközi Fejlesztési Ügynökség (USAID) az 1960-as években fejlesztette ki az ún. „logikai keret módszertant” (logical framework approach= LFA). Ez képezte alapját az ún. "Projekt Ciklus Menedzsment", vagy rövidítve PCM módszertannak (angolul Project Cycle Management) (European Commission. Europe Aid Co-operation Office. General Affairs Evaluation (2002): Project Cycle Management (PCM) Handbook. March 2002. Version 2.0)

- **Célfa** – a feltárt problémákra adott válaszok, megoldások, elérendő eredmények számbavétele.
- **Logikai keretmátrix** – a szükséges teendők, tevékenységek és az eredmények közötti logikai kapcsolatok elemzése.

Stakeholder analízis

Minden sikeres tervezésnek – programozásnak – fejlesztésnek alapfeltétele, s egyben első lépése az, hogy mindazokat a partnereket (szervezeteket, személyeket, intézményeket, állami, magán és civil szektorbeli szereplőket) azonosítsunk, akikkel a munkánk során kapcsolatba kerülünk. Az érdekcsoportok meghatározása és elemzése azért kiemelkedően fontos, mert e csoportoknak elvárásai, célkitűzéseik vannak, melyek segíthetik, de akadályozhatják is a mi munkánkat. Érdekcsoportnak nevezünk minden olyan szervezetet, intézményt, személyt, az állami, magán, és civil szférát is beleértve, amely kapcsolódik az adott stratégiához – programhoz – projekthez. Az érdekcsoportok kapcsolódási formái különbözőek. Legfontosabb típusaik:

- célcsoport (akikre a tevékenység irányul)
- partnerek (akikkel együtt végezzük el a tevékenységet)
- döntéshozók
- finanszírozók
- közreműködő szervezet (az Irányító hatóságok és a kedvezményezett között)
- szabályozásért felelős intézmény (Irányító hatóságok, minisztériumok, stb.)

Az érdekcsoport elemzés célja és feladata:

- Megtalálni a projekt legjelentősebb érintettjeit, érdekeltjeit;
- Információkat gyűjteni az elvárásairól, igényeiről, összegyűjteni véleményüket, ötleteiket, javaslataikat;
- Tisztázni az egyes érdekelték szerepét, közreműködésük lehetséges módját, mértékét;
- A várható konfliktusok előrejelzése, megelőzésükre, kezelésükre való felkészülés;
- Partneri együttműködés kialakítása az érdekelték között, amely a projekt lezárását követően is fennmarad (sok esetben ez a pályázat beadásának is feltétele).

Brainstorming - ötletbörze

A projektek célja mindig valamilyen problémák megoldására irányul, ezért a fő problémák megértéséhez elemezni kell a fennálló helyzetet. Az adott helyzetet különbözőképpen értékelhetik a különböző érdekcsoportok. A jó és megalapozott projektkoncepció készítéséhez elengedhetetlen, hogy a projektben érdekelt, érintett partnerek, célcsoportok, érdekcsoportok munkamegbeszéléseken találkozzanak és az észrevételek, vélemények összegyűjtésével keretbe foglalható legyen a fennálló helyzettel, a problémával, a projektstratégiával kapcsolatos bármilyen véleményük, javaslatuk. A helyzetelemzéshez, a stratégiai előkészítéséhez, a fejlesztési célú beavatkozások tervezéséhez különböző módszereket alkalmazhatunk. Ezek egyike az ún. brainstorming.

A brainstorming: ötletbörze; csoportban végzett javaslatgyűjtés, melynek legfontosabb szabályai a következők: 6-10 fős csoportokban végzik, maximum 45 percig tarthat, a résztvevőket a moderátor csak jutalmazza az ötletekért, nem bünteti, lényege a szabad asszociáció, a logika, az egyéni ötletek mozgósítása. Kiemelt fontosságú a moderátor felkészültsége, asszertivitása. Fontos a csoportmunka eredményeinek közzlése, hasznosítása, rendszerbe foglalt feldolgozása. Ezt a módszert gyakran alkalmazzák a SWOT analízis bevezető fázisaként.

SWOT analízis

A megalapozó elemzéseknél általánosan használt, közkedvelt módszer a SWOT elemzés, amelyet mintegy 50 éve alkalmaznak a gyakorlatban. A módszer egyaránt alkalmazható a tervezés különböző szintjein (stratégiai programok, operatív programok, projektek), amelynek rendszerezését az 1. fejezet tartalmazza. A SWOT alkalmazásának kézenfekvő, praktikus előnye, hogy egyszerű logikát követő eljárás, amely alkalmas arra, hogy viszonylag összetett gondolatokat könnyen áttekinthető módon foglaljunk össze egy egyszerű táblázatba (lásd az alábbiakban).

A SWOT elemzés tulajdonképpen egy táblázatos formában megjelenített gyorsfénykép, amely egy pillantás alatt átláthatóan jeleníti meg a vizsgált szervezet aktuális állapotát. A vizsgálat tárgyát nemcsak egy adott intézmény vagy szervezeti egység képezheti, hanem akár a nemzetgazdaság munkaerő piaci szempontból történő elemzése is.

A SWOT elemzés eredményét egy négy részre osztott táblázatban foglaljuk össze, melynek felső sorában az „erősségek” (angolul: „Strengths”) és a „gyengeségek” („Weaknesses”), alsó sorában a „lehetőségek”(„Opportunities”) és a „veszélyek” („Threats”) felsorolása található. A „SWOT” kifejezés az eszköz nevében a négy szempont angol nevének kezdőbetűjéből alkotott betűszó.

A felső sorban szereplő szempontok, az „erősségek” és a „gyengeségek” a vizsgált szervezetre vonatkozó belső ismérveket tartalmazzák, míg az alsó sorban kitekintünk a környezetünk kínálta „lehetőségekre”, és számba vesszük a szűkebb és tágabb környezet adottságaiból következő „veszélyeket”.

Belső tényezők

(+)	(-)
ERŐSSÉGEK (Strengths)	GYENGESÉGEK (Weaknesses)
LEHETŐSÉGEK (Opportunities)	VESZÉLYEK (Threats)

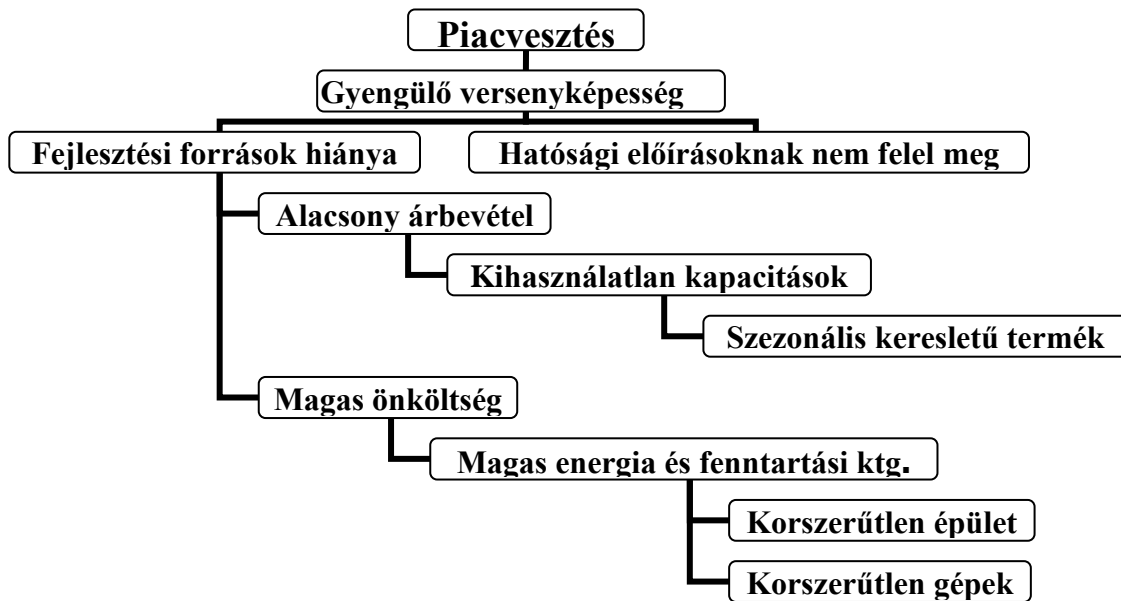
Külső tényezők

3. ábra
A SWOT felépítése

Probléma-fa

Az elemzés célja a főbb problémák azonosításának elősegítése, illetve a „probléma-fa” elkészítése, vagyis az ok-okozati összefüggések pontos meghatározása. A problémák feltárásához többféle módszer is használható: interjúk, felmérések, statisztikák, stb. Az

érintettek különböző körei a fentiekben ismertetett 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 problémaelemzésben is lehetőleg vegyen részt minden érintett fél, így végezhető alapos munka és hozható létre konszenzuson alapuló projekt.



4. ábra
Problémafa

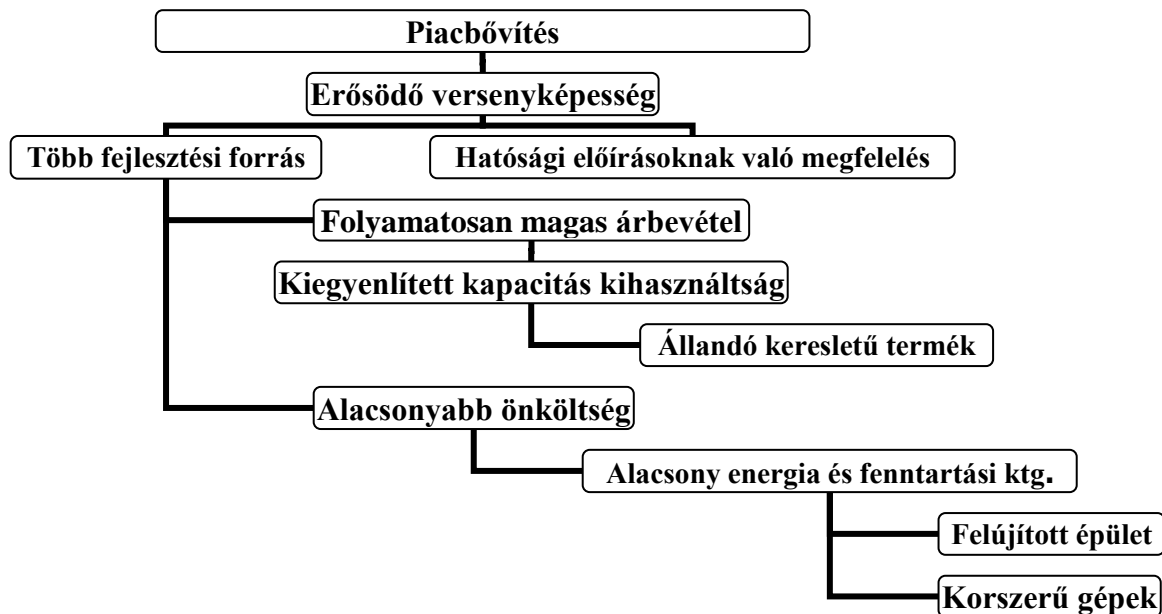
Cél-fa

A problémafa birtokában kezdődhet a célképzés. A célkitűzés nem tevékenységek összessége, hanem annak a jövőbeli, pozitív állapotnak a leírása, melynek elérését szolgálják projekttevékenységeink.

A probléma annak a negatív állapotnak a leírása, amin változtatni szeretnénk, a célkitűzés pedig egy jövőbeli, pozitív állapot. Nincs más dolgunk tehát, mint a problémafa tükörképeként, a negatívumok pozitív eredménnyé történő átfordításával elkészíteni a célkitűzés-fát, amely az ok-okozati logika helyett eszköz-eredmény összefüggésben ábrázolja a problémák megoldását célzó fejlesztési utakat.

A célkitűzést úgy fogalmazzuk meg, hogy konkrét, mérhető, pontos, reális és megfogható legyen. Az egyes célok ugyanúgy egymásra épülnek, mint a problémák a probléma-fában. E logikai kapcsolat értelmében az alsó szintű célok maradéktalan megvalósítása esetén a felsőbb szintű célkitűzések is megvalósulnak. Ezek után a logikai keretmátrix meghatározása során tulajdonképpen azt döntjük el az érintettek, de mindenképpen legalább a leendő együttműködő partnerek bevonásával, hogy a fa melyik részletét valósítjuk meg, azaz kiválasztjuk azt a konkrét célkitűzést, amelynek eléréseért reálisan a legtöbbet tudunk tenni. A

konkrét célkitűzés felett közvetlenül szereplő cél lesz az átfogó/távlati célunk, míg a konkrét célkitűzéshez alulról kapcsolódó célok lesznek az eredményeink, amelyek megvalósításához a tevékenységeket rendelni kell.



5. ábra
Célfa

Stratégia alkotás

Az elemzés utolsó fázisa a stratégia kiválasztása. A stratégia a célok kiválasztott csoportját jelenti az idő és az erőforrások meghatározott rendszerében, azok függvényében. Stratégiai irányok meghatározása a problémaelemzés és célelemzés folytatásaként, csoportos, kreatív technikákkal történik. Ennek keretében kerül sor a stratégia kiválasztására, majd a program (projekt) céljának és általános célkitűzéseinek rögzítésére.

10.2. TERVEZÉSI SZAKASZ

Ebben a szakaszban készül el a logikai keretmátrix, amely egyetlen dokumentumban táblázatos formában foglalja össze a projekt szempontjából legfontosabb információkat.

Logikai keretmátrix (LKM)

Az LKM-re épülő PCM módszertan alkalmazásának fő outputja a logikai keretmátrix, amely vertikális és horizontális felosztással alkalmas arra, hogy egyetlen lap segítségével írjuk le projektünk célrendszerét, a megvalósítás kulcselemeit, a projektünk sikerességét befolyásoló legfontosabb külső tényezőket, valamint a megcélzott eredmények elérését objektíven mérni képes indikátorokat. Ugyanakkor a logikai keret tulajdonképpen több mint maga a mátrix, ugyanis a módszerhez hozzá tartozik a kommunikáció, két szempontból is:

- egyrészt a logikai keret alkalmas arra, hogy a különböző résztvevők ötleteit összegezzük és ennek segítségével a különböző nézőpontok figyelembe vételével a projekt sikeres megvalósítását elősegítsük.
- Másrészt nem elég a projektet partnerségben megtervezni, hanem a megvalósítás is több partner együttműködésén múlik. Ezért fontos, hogy már a projekt ötlet vagy csíra szakaszában minél alaposabban integráljuk az érdekelték véleményét.

A logikai keretmódszertan és a mátrix részeinek, összefüggéseinek bemutatása előtt fontos néhány körülményt figyelembe venni. A logikai keret nem csodaszer, amely azonnali megoldást kínál a jó projektek kijelöléséhez, illetve tervezéséhez. Megfelelő használat esetén az LKM segítséget nyújt a tevékenységek, eredmények, célok és célkitűzések közötti logikai összefüggések jobb áttekintéséhez, legalábbis a kellően tájékozott felhasználó számára. A LKM-et tehát nem szabad pusztán mechanikus eljárások összességének tekinteni, hanem a gondolkodást segítő, emellett dinamikus eszközként kell kezelni, amelyet újra kell értékelni, és felül kell vizsgálni a projekt fejlődésével és a körülmények változásával párhuzamosan.

A logikai keretmátrix (logframe) egy 4 oszlopú és 4 sorú mátrixban foglalja össze a projekt szempontjából legfontosabb információkat s ezeket horizontális és vertikális összefüggésrendszerbe illeszti.

1. Leírás	2. A sikeresség mutatói	3. Mutatók forrásai	4. Kockázatok és feltételezések
1. Stratégiai célok			
2. Projektcél			
3. Eredmények			
4. Tevékenységek	Források	Költségek	
			Előfeltételek

6. ábra
A logikai keretmátrix

A sikeresség mutatói: az indikátorok

A logframe ezen oszlopában kerülnek meghatározásra a beavatkozási logikát leíró oszlopban meghatározott célok, eredmények elérésének mérésére szolgáló indikátorok. A mutató, más néven indikátor egy olyan érték, aminek segítségével egy cél elérésének szintjét lehet szemléltetni. A mutató mennyiségi információt nyújt, hogy segítse a beavatkozások szereplőinek kommunikációját, tárgyalásait és a döntéshozatalt. A mutató olyan elemeket számszerűsít, amelyek a program nyomon követése során (monitoring) vagy értékelésében relevánsnak minősülnek. Az átfogó célok mérésére szolgáló indikátorok a hatásindikátorok, a konkrét cél mérésére szolgáló indikátorok az eredmény indikátorok, és a projekt eredményének mérését az output indikátorok teszik lehetővé. A legalsó sorban kerülnek feltüntetésre az eszközök és erőforrások. Az erőforrások közé a tervezett tevékenységek elvégzéséhez és a projekt irányításához szükséges emberi, anyagi és pénzügyi erőforrások tartoznak. Az indikátorok objektíven ellenőrizhetők, ami azt jelenti, hogy az ugyanazon mutatót mérő különböző személyek ugyanazokat a mérési eredményeket kapják. 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.

Az indikátorok típusai a projekt egyes szintjeihez kapcsolódnak:

A **forrás-** vagy **input-mutatók** a projekt költségvetésére vonatkoznak. Számszerűsítve rögzítik a projektet megvalósítók által igénybe veendő eszközöket, jellemzően pénzeszközöket.

A **kimenet** vagy **output-mutatók** a tevékenységekre vonatkoznak, mivel számszerűsítik a tevékenységek nyomán létrejövő közvetlen eredményeket. Ezek jellemzően fizikai elemeket mérnek (pl. megépített út hossza, képzések száma).

Az **eredménymutatók** a projekt azonnali és közvetlen hatásaira vonatkoznak. A közvetlen résztvevőket, illetve igénybevevőket érintő változásokról nyújtanak információt. Ezek egyaránt lehetnek fizikai mutatók (pl. az utazási idő csökkenése, vagy a kiképzett emberek száma), vagy pénzügyi mutatók (pl. a szállítási költségek csökkenése).

A **hatásmutatók** a projekt olyan következményeire utalnak, amelyek jellemzően közvetlenül és hosszabb időtávon jelentkeznek. A hatások bekövetkezése szinte kivétel nélkül a projekten kívül álló tényezőktől is függ (pl. munkahely-teremtés, profit-növekedés). Egy projekt hatásainak mindig illeszkednie kell az adott program/prioritás/intézkedés célkitűzéseivel, és ennek egyértelműen meg kell jelennie az indikátorok meghatározásakor.

Az indikátorokkal kapcsolatos elvi követelményeket a szakirodalom általában két kritériumrendszerben tömöríti, amelyeket a SMART és a QQTTP betűszavakkal illetnek. (Projekt Ciklus Menedzsment kézikönyv 2003, Kovács 2006)

A legközismertebb elvi követelményrendszer a SMART kritériumrendszer, aminek alkalmazása túlmutat a fejlesztési programokhoz kapcsolódó monitoring-tevékenységen, gyakorlatilag a bármely operatív folyamatban felhasználásra kerülő információval szemben fogalmaz meg elvárásokat. A betűszó többféleképpen is feloldható, az angol Specific, Measurable, Available / Achievable, Relevant / Reliable, Timely szavak kezdőbetűiből áll össze. Ezek magyar megfelelői szerint az ideális indikátorok:

- **Specifikusak** (specific): vagyis arra és elsősorban arra a jellemzőre vonatkoznak, amelyhez hozzárendeljük őket, és az adott jellemzőről kellő mélységben és

részletességgel szolgáltat információt. Az egyes célkitűzésekhez rendelt mutatók esetében a specifikusság azt jelenti, hogy az adott mutató valóban hiteles, kellően részletes képet ad az adott célkitűzés megvalósulásáról.

- **Mérhetőek** (measurable): azokat az indikátorokat, amelyekhez nem tudunk számértéket rendelni, gyakorlati szempontból nehezen tudjuk felhasználni. A számszerűsítés, az indikátorok mérhető formában történő meghatározása így alapvető fontosságú.
- **Elérhetőek, rendelkezésre állnak** (available/achievable): fontos gyakorlati szempont, hogy az adott indikátor értékére vonatkozó információhoz hozzá lehessen férni, létezzen, vagy létre lehessen hozni egy olyan információs rendszert, melyből az adott indikátorra vonatkozó információ kinyerhető. Az indikátor meghatározásánál figyelembe kell venni azt is, hogy milyen költségekkel, erőfeszítésekkel lehet megszerezni az indikátorra vonatkozó értékeket; az információ megszerzésének ráfordításai arányban kell hogy álljanak az információ hasznosságával.
- **Relevánsak** (relevant): az indikátoroknak a felhasználás szempontjából fontos és hasznos információt kell hordozniuk. A relevancia elsősorban azt jelenti, hogy a mutató közvetlenül kötődik ahhoz a célhoz, amelyet mérünk vele: egy-egy projekt esetében számtalan olyan mutatót találunk, amely elengedhetetlenül fontosnak tűnik. Ezek közül azonban elsősorban azokat kell kiválasztanunk, amelyek közvetlenül kapcsolódnak azokhoz a célokhoz, amelyeket az adott fejlesztési tevékenységhez megfogalmaztunk.
- **Megbízhatóak** (reliable): a menedzsment csak annyiban támaszkodhat az indikátorokból származó információkra, amennyiben azok a tényleges állapotokat tükrözik. A mennyiben az adatok hitelessége, megbízhatósága megkérdőjelezhető, az elfogadhatatlan mértékű kockázatot jelenthet egy projekt végrehajtása szempontjából.
- **Aktuálisak** (timely): az időhöz való viszony két szempontból is jelentős az indikátorok esetében. Egyrészt egyértelműnek kell lennie annak az időpontnak vagy időhorizontnak, amire egy adott mutató vonatkozik. Másrészt mind a tervezés, mind a végrehajtás optimalizálásához elengedhetetlen, hogy a leíró jellegű mutatók az időszerű, időben is valóság-hű állapotot ábrázolják. Az információ frissessége természetesen igen különböző az egyes adattípusok esetében. A monitoring rendszer működésének megtervezésében praktikus előnyt jelent, ha legalább az idő függvényében jelentősen változó indikátorok esetében valamilyen formában a frissesség, időszerűség kritériuma konkrétan is definiálásra kerül.

A QQTTP kritériumrendszer a SMART-nál specifikusabb, a fejlesztési tevékenységekhez jobban kötődő elvárásokat fogalmaz meg. Míg a SMART az információ minőségével általában foglalkozik, addig a QQTTP az indikátor, az információ tartalmával szemben támaszt követelményeket.

A QQTTP szintén a megfelelő angol szavak kezdőbetűiből áll össze; ezek szerint az ideális indikátornak a következő kérdésekre kell választ adnia:

- **Mennyit? – mennyiség** (Quantity): az indikátor által leírt jellemzőben bekövetkezett mennyiségi változás; például a munkanélküliségi ráta csökkenése százalékpontban, vagy a felhasználásra került pénzügyi erőforrások forintban.
- **Mit? – minőség** (Quality): az indikátor által leírt jellemző pontos definiálása szükséges, tehát például a megszerzett szakképesítések egzakt besorolása stb.
- **Mikor? – idő** (Time): mely időszakban következett be a változás a leírt jellemzőben, illetve hogyan alakult az az idő függvényében.

- **Kinek? – célcsoport** (Target group): ahol ez értelmezhető, meg kell határozni a leírt jellemzőhöz kapcsolódó fejlesztések célcsoportjait.
- **Hol? – hely** (place): az indikátornak be kell számolnia az adott jellemző térbeli, földrajzi elhelyezkedéséről (mely városokban, térségekben, régióban stb. következett be vagy értelmezhető a változás).

A QQTTP kritériumrendszert úgy is felfoghatjuk, mint a SMART feltételek közül a specifikusság kibontását. Fontos hozzátennünk, hogy mindkét követelményrendszert indikátorkészletekre és az egyes mutatókra is célszerű alkalmazni. Ennek megfelelően egy indikátorrendszernek minden elemében SMART-nak kell lennie, a QQTTP feltételeknek azonban csak az egyes jellemzők, illetve a rendszer egésze szintjén kell teljesülnie; vagyis nem kell feltétlenül arra törekedni, hogy egyetlen mutatóba tömörítsük a QQTTP indikátoroktól megkövetelt valamennyi információt, amennyiben egy néhány mutatóból álló készlet sokkal hatékonyabb és átláthatóbb formában képes ennek eleget tenni.

Az indikátorok elsődleges forrását a hivatalos statisztikák jelentik. Magyarországon tehát legfőképp a Központi Statisztikai Hivatal, illetve egyes kormányzati intézmények – például munkaügyi központok –, hivatalos felmérések adatai szolgálnak kiindulási pontként. Amennyiben szükséges, ezek az adatok saját felmérések útján kiegészíthetők, noha ez a megoldás meglehetősen költséges.

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.

Tevékenységek

A megvalósítása során fontos a tevékenységek sorrendjének és összefüggéseinek meghatározása, a tevékenységek időtartamának megtervezése, mérföldkövek meghatározása és a felelősök kijelölése. A mérföldkövet olyan belső mutató, amely már a végrehajtás során segíti az elért részeredmények mérését, valamint mutatja a döntéshozatal várható időpontjait. Ez alapján tölthető ki a mátrix alsó sorának első rubrikája.

A logframe mátrix elkészítésének menete

A logikai keretmátrixot a belső összefüggések érvényesülése miatt meghatározott sorrendben célszerű kitölteni.

- Az első lépés minden esetben az egyes projektelemek (célok, eredmények, tevékenységek) kidolgozása. A táblázat 1. oszlopában felülről lefelé haladva először meg kell határozni a projekt általános célját, majd az ezt szolgáló konkrét célt. Törekedni kell arra, hogy projektenként lehetőleg csak egy-két általános, és egy (de két-háromnál semmiképpen sem több) konkrét célt tüsszünk ki. Ezt követően határozzuk meg a projekt célokhoz kapcsolódó eredményeket és tevékenységeket. Fontos, hogy az eredményeket mindig megvalósítottként fogalmazzuk meg (pl.: kiképzett szakemberek, beszerzett gépek, felépített épületek).
- Az 1. oszlop kitöltése után következik a projekt tevékenységeihez, eredményeihez, a kitűzött célok eléréséhez kapcsoló külső feltételek számbavétele. A feltételek

meghatározását az előzőekkel ellentétes irányban alulról-felfelé végezzük. Először a projekt megkezdésének előfeltételeit fogalmazzuk meg, majd az ezt követő szintek beteljesülésének külső feltételeit rögzítjük. A célok és eredmények, valamint a feltételek összefüggései a táblázatban a következőképpen érvényesülnek: amennyiben az előfeltételek teljesülnek, megkezdődhet a projekt kivitelezése, ha ez befejeződött, és a tevékenységekkel azonos (azaz a negyedik) sorban lévő feltételek teljesülnek, akkor elérhető az eredmény. Amennyiben a projekt eredményei megvalósultak, és teljesülnek a sorvégi feltételek, a projekt elérheti a kitűzött konkrét célt, mely a további feltételek teljesülése esetén hozzájárulhat az átfogó cél megvalósulásához. A szóba jöhető feltételek közül azokat kell a táblázatban megjeleníteni, melyek nagy valószínűséggel bekövetkezhetnek. A célokhoz hasonlóan a feltételeket is pozitív módon fogalmazzuk meg (pl.: nem „a szükséges engedélyek hiánya”, hanem azok „megléte” kerüljön a feltételek közé). Lényeges továbbá, hogy a projekt előfeltételei között soha ne szerepeljen pénzügyi eredetű tényező (különösen nem a szükséges támogatás elnyerése, vagy elmaradása).

- A feltételek megfogalmazása után határozzuk meg a projekt megvalósításához, a tevékenységek elvégzéséhez szükséges eszközöket, és nevezzük meg azok forrásait (4. sor 2. és 3. oszlop).
- Ezt követően kerülhet sor az indikátorok meghatározására. A mutatók lehetnek mennyiségi (db, m, m², m³, t, Ft, stb.), minőségi (kategória, szint, funkcióra illetve helyre utaló jelző), időbeliek (állandó, időszakos, éves stb.), és fizikai, gazdasági, vagy társadalmi adatokra egyaránt vonatkozhatnak. Jellemezhetők konkrét számmal, de kifejezhetők százalékos formában is (pl.: növekedés az előző évihez képest % -ban). Az átfogó és konkrét célokhoz, eredményekhez egyaránt meg kell határozni mutatókat. Ha valamely kitűzött célhoz nem tudunk indikátort társítani, akkor a célt át kell fogalmazni, illetve meg kell változtatni.
- ***Minden egyes mutatóhoz meg kell nevezni annak forrását is***, melyet a táblázat 3. oszlopának megfelelő szintjére helyezünk. Lényeges, hogy az indikátorok forrásául szolgáló dokumentumok, a projekttől függetlenül is elkészülő, vagy könnyen elkészíthető adatbázisok legyenek. A mutatókat és azok forrásait a táblázatban soronként alulról-felfelé, az eredményektől az átfogó célok felé haladva kell meghatározni.

A beavatkozási logika Projekt leírás	Objektíven igazolható eredményességi mutatók	Az ellenőrzés forrásai és eszközei	Feltételezések (Külső tényezők)
Átfogó/távlati célok 1	Hatás indikátorok 15	16	
Projekt célja 2	Cél indikátorok/ eredményindikátorok 13	14	8 <i>HA 2 és 8 megvalósul, AKKOR a projekt hozzájárul 1 eléréséhez!</i>
Várt eredmények 3	Kimenet (output) indikátorok 11 <i>HA 3 és 7 megvalósul, AKKOR 2 elérhető!</i>	12	7
Tevékenységek 4	Eszközök, források 9 <i>HA 4 és 6 megvalósul, AKKOR 3 elérhető!</i>	10	6
			Előfeltételek 5

7. ábra
A logikai keretmátrix kitöltése

Dr. Szabó József
A projekt folyamatának fő lépései

<i>A beavatkozás területei Projekt leírás</i>	<i>Objektíven igazolható eredményességi mutatók</i>	<i>Az ellenőrzés forrásai és eszközei</i>	<i>Feltételezések (Külső tényezők)</i>
<p>ÁLTALÁNOS CÉLOK</p> <ul style="list-style-type: none"> Hosszabb távú hatások, több is szerepelhet egy Logikai keretben. Eléréséhez a projekt hozzájárul. Egy projekt önmagában nem valósít meg egy átfogó célt. Más projektek céljaikkal ugyancsak hozzájárulnak az általános cél eléréséhez. 	<p>HATÁS INDIKÁTOROK</p> <p>Hosszú távú következmények hatásait számszerűen mérő mutatók. E következmények túlmutatnak a direkt hatásokon és a közvetlen kedvezményezettekén kívül mások helyzetét is befolyásolhatják.</p>	<p>Ezek lehetnek különböző szervezetek, intézmények által szolgáltatott adatok, vagy projekthez kötődő elsődleges információgyűjtés (felmérések, kérdőívek készítése, stb.) Ez utóbbinál figyelemmel kell lenni a költségekre és a megvalósíthatóságra.</p>	
<p>PROJEKT CÉLJA</p> <p>Leírja, miért készült a projekt és mi lesz a közvetlen hatása. A projekt fő/célkitűzéséből fakad.</p> <ul style="list-style-type: none"> Egy logikai keret egy projektcélt tartalmazzon! Ha több cél szerepel, valószínűleg nincs pontosan elkülönítve a cél és az eredmény. Általában egy projekt célja egy célcsoport "magatartásbeli változásának" elérése. Ezt ösztönzik és könnyítik meg az outputok. 	<p>CÉL INDIKÁTOROK</p> <p>A tevékenységek által megvalósított termékek és szolgáltatások megléte által okozott közvetlen hatásokat számszerűen mérő mutatók.</p>	<p>Ezek lehetnek különböző szervezetek, intézmények által szolgáltatott adatok, vagy a projekthez kötődő elsődleges információgyűjtés (felmérések, kérdőívek készítése, stb.) Ez utóbbinál figyelemmel kell lenni a költségekre és a megvalósíthatóságra.</p>	<p>Milyen további feltételeknek kell megvalósulniuk a projekt célján túl, hogy az általános célok megvalósulhassanak?</p> <p>Úgy gondoljuk, hogy a tervezett intézkedések e külső tényezők teljesülése esetén hozzájárulnak a várt eredmény eléréséhez.</p>
<p>VÁRT EREDMÉNYEK</p> <ul style="list-style-type: none"> Kézzel fogható eredmények, amelyeket a projekt keretében állítanak elő. Előállított termékek vagy szolgáltatások, amelyek létrehozása érdekében az eszközöket, erőforrásokat rendelkezésre bocsátották. 	<p>EREDMÉNY INDIKÁTOROK</p> <p>Az előállított termékek vagy szolgáltatások megvalósulásának számszerűsített mutatói. Általában fizikai vagy pénzügyi (monetáris) egységekben fejezik ki.</p>	<p>Ezek lehetnek különböző szervezetek, intézmények által szolgáltatott adatok, vagy a projekthez kötődő elsődleges információgyűjtés (felmérések, kérdőívek készítése, stb.) Ez utóbbinál figyelemmel kell lenni a költségekre és a megvalósíthatóságra.</p>	<p>Milyen további feltételeknek kell megvalósulniuk a projekt várt eredményein túl, hogy a projekt célja megvalósulhasson?</p> <p>Úgy gondoljuk, hogy a tervezett intézkedések e külső tényezők teljesülése esetén hozzájárulnak a várt eredmény eléréséhez.</p>
<p>TEVÉKENYSÉGEK</p> <p>Ezek azok a projekt keretében elvégzendő tevékenységek, amelyek elérése elvezet a várt eredmények megvalósulásához.</p>	<p>ERŐFORRÁSOK, ESZKÖZÖK</p> <p>Ezek azok a források, amelyeket a projekt felhasznál a megvalósítás folyamán. Tipikusan: emberi erőforrás, felszerelés, eszközök, anyagok, idő.</p>	<p>Ezek lehetnek különböző szervezetek, intézmények által szolgáltatott adatok, vagy a projekthez kötődő elsődleges információgyűjtés (felmérések, kérdőívek készítése, stb.) Ez utóbbinál figyelemmel kell lenni a költségekre és a megvalósíthatóságra.</p>	<p>Úgy gondoljuk, hogy a tervezett intézkedések e külső tényezők teljesülése esetén hozzájárulnak a várt eredmény eléréséhez.</p> <p>Pl. társfinanszírozás, forráskombináció, kapcsolódó, egymással összefüggésben álló tevékenységek.</p>
			<p>ELŐFELTÉTELEK</p> <p>Ha ezek fennállnak, a projekt megvalósítása elkezdhető.</p>

A logikai keretmátrix magyarázata

A projekttervezési technikák, mint a SWOT elemzés, a probléma-fa, cél-fa vagy a logikai keretmátrix csak eszközök, de hasznos eszközök a minél hatékonyabb, eredményesebb feladattervezés és – végrehajtás szolgálatában. Ugyanakkor nem csak saját munkánkat tehetik átláthatóbbá és sikeresebbé, hanem támogatóink, partnereink számára is meggyőzőbben, világosabban jelenítik meg céljainkat, tevékenységeinket. A fentiekben megismerkedhettünk négy projekttechnikai eszköz alapjaival, ezek alkalmazását azonban csak gyakorlati úton, minél több hasonló elemzés megismerésével és az eszközöknek a mindennapi munka során történő használatával lehet elsajátítani.

11. A PROJEKT KIDOLGOZÁSA

Egy projekt megvalósítását függetlenül attól, hogy milyen pénzügyi forrásból kerül finanszírozásra, esetleg pályázatot kell-e benyújtani pénzügyi támogatásért, mindig gondos, szisztematikus tervezésnek kell megelőznie. A projektciklus ismertetésekor már bemutattuk, hogy bármilyen projektről legyen is szó, minden projekt életében ugyanazok a szakaszok, munkafolyamatok követik egymást. A projektről megvalósítása során alapvetően ugyanazokat a szempontokat kell figyelembe venni, el kell készíteni az alábbi terveket:

- Munkaterv
- Humán erőforrás-terv
- Pénzügyi terv

Ezeknek a terveknek egymással tökéletes összhangban kell lenniük, egyik a másik nélkül nem jöhet létre. Nem állíthatunk össze egy pénzügyi tervet anélkül, hogy a költségeket tevékenységekhez rendelnénk, de a munkaterv is akkor állja meg igazán a helyét, ha a tevékenységek elvégzéséhez a megfelelő személyeket jelöljük ki.

Fenti terveken kívül egy projekt sikeres beindításához és működtetéséhez elengedhetetlen a projekt belső és külső kommunikációs tervének elkészítése is. A kommunikáció gondos tervezése korántsem fölösleges vagy lényegtelen feladat. A belső kommunikáció nagymértékben elősegíti, hogy a projektcsapat, illetve a projektben közvetlenül részt vevő szervezetek és személyek a naprakész információk birtokában minél aktívabban, kreatívabban vegyenek részt a projekt lebonyolításában. A külső kommunikáció sikere pedig döntő lehet például kiegészítő pénzügyi forrásokhoz jutásnál valamint a projekt által érintet célcsoportok tájékoztatásának hatékonysága szempontjából.

Megvalósítási ütemterv-munkaterv

A megvalósítási ütemterv, más néven munkaterv szerepe a projekt céljainak eléréséhez szükséges tevékenységek meghatározása és ütemezése. A megvalósítási ütemterv egy olyan tevékenységek és események sorából álló kapcsolatrendszer jelent, amelyben egyértelművé válik a feladatok időbeli és funkcionális egymásutánisága. Az egyes tevékenységekhez célszerű azonnal hozzárendelni a megvalósításért felelős személyeket, mert ezáltal biztosítható a felelősségi körök vitán felül álló egyértelmősége a projekt megvalósítása során.

Az ütemterv kidolgozása az alábbi előnyökkel jár:

- Jól mutatja a feladatok, munkaegységek és projektfázisok közti összefüggéseket.
- Követhetővé teszi az egymással párhuzamosan folyó feladatokat.
- Elősegíti az erőforrások tervezését, pl. hogy az egyes feladatokért felelős személyeknek mely időpontban kell rendelkezésre állniuk.
- Egyértelműen megmutatja a felelősségi viszonyokat, vagyis hogy melyik feladatokért kik felelősek.
- Elősegíti azoknak a kritikus tevékenységeknek a beazonosítását, melyek elhalasztásával a projekt befejezési ideje is kitolódik.
- Elősegíti azoknak a tevékenységeknek a beazonosítását, amelyek csúsztatása nem befolyásolja a projekt befejezését, és a források időleges átcsoportosítását is lehetővé teszi.
- A segítségével tervezhető az egyes projektfázisokra és feladatokra szánt optimális időkeret, annak érdekében, hogy a projektet időben be lehessen fejezni.
- Behatárolja a projekt várható befejezési idejét.
- Elősegíti a projektet megvalósító különböző szervezeti egységek közti zökkenőmentes kommunikációt.
- Egységes keretet biztosít a projekt nyomon követéséhez és ellenőrzéséhez.

12. PROJEKTSZAKASZOK, MÉRFÖLDKÖVEK

A tevékenységi terv felvázolásakor a projektben folyó tevékenységeket célszerű szakaszokra bontani, mely szakaszok vége egyben a projekt megvalósításának főbb ellenőrzési pontjaiként, mérföldköveiként is szolgálnak. Ilyen szakaszok lehetnek például: a projektben szerepet vállalók feladatainak tisztázása, a kiosztott feladatok elvégzése, az eredmények összegzése, a megszerzett tapasztalatok és elért eredmények széleskörű terjesztése. Lehetőség van arra is, hogy a projektet technikai fázisokra bontsuk. A menedzsment feladatainak fázisai és technikai fázisok kombinálhatók is.

A munkaterv elkészítésének optimális sorrendje:

1. A célok eléréséhez szükséges tevékenységek meghatározása,
2. Kulcsfeladatok kijelölése, majd azok alfeladatokra bontása,
3. Az egyes tevékenységek időbeli és logikai kapcsolódásainak megállapítása,
4. Projektszakaszok és munkacsomagok kijelölése,
5. Az egyes tevékenységek elvégzéséhez szükséges időtartam meghatározása,
6. Az egyes tevékenységek elvégzéséhez szükséges szakértelem meghatározása,
7. Felelősök kijelölése.

A projektek megvalósítása során fontos a projekttevékenység folyamatos nyomon követése és értékelése. Az értékelést a projekttevékenységek szerves részeként a projektmunka egészére ki kell terjeszteni és mind az egyes feladatok befejezését követően, mind a projektszakaszok lezárásakor el kell végezni. Minden munkaszakasz végén meg kell vizsgálni, hogy az adott fázisra kitűzött tevékenységek milyen mértékben valósultak meg (a valós helyzet viszonyítása a tervezetthez), az esetleges elmaradásoknak mi volt az oka, ezeket a későbbiekben hogy lehet kiküszöbölni, és meg kell hozni a döntést arról, hogy a projekt megvalósítása továbbléphet-e a következő szakaszba. Értékelni azonban csak úgy lehet, ha előre rögzített mutatókkal rendelkezünk, más szóval, ha van mihez viszonyítanunk. Ezért már a projekt előkészítésekor érdemes olyan egységes értékelési szempontrendszert, sikerkritériumokat és egységes értékelési módszereket kidolgozni, amelyek viszonyítási alapot biztosítanak az értékeléshez.

A megvalósítási ütemterv kialakításakor az egyes szakaszok megvalósítására tervezett határidőket érdemes ésszerű ráhagyásokkal tervezni, mert csúszás számos előre nem tervezhető ok miatt bármikor előfordulhat. Ennek ellenére amennyire a körülmények engedik, ragaszkodni kell az eredetileg tervezett időrendhez.

Gantt diagram

Az ütemtervezés legelterjedtebb módszertani eszköze az ún. Gantt diagram. Ez a diagram a projekt időtervében foglalt tevékenységeket egy-egy sorral jeleníti meg a tervben, olyan módon, hogy a sorok hossza arányos a reprezentált tevékenység teljesítési idejével.

Elkészítése 4 lépésből áll:

1. A tevékenységek definiálása
2. A tevékenységek logikai sorrendjének, egymásra épülésének meghatározása
3. A tevékenységek időtartamának meghatározása
4. A Gantt-diagram összeállítása

A Gantt diagramban a tevékenységek egymás alatti helyzete is időbeliséget jelez, mivel az elhelyezkedés jelzi a tevékenységek egymástól való függőségét:

- átfedéssel kapcsolódás: az előző tevékenységet nem kell befejezni ahhoz, hogy a következő megkezdhető legyen.
- negatív átfedés: késleltetést jelez.

A módszer alkalmazásának további előnye, hogy az ún. függőségi nyilakkal a függőségi kapcsolat is megjeleníthető az ábrán. A Gantt diagram segítségével a projekt haladása jól nyomon követhető, azonban a módszer jelentős hátránya, hogy bonyolult, sok tevékenységből álló és nagyszámú logikai kapcsolatot tartalmazó projektek esetében már átláthatatlanná válik.

Sor- szám	Tevékenység	Felelős	Megvalósítás (hónapok)								
			1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	
1.	Team létrehozása	X. Y.									
2.	Projekt előkészítése	Z. F.									
3.											
4.	Beruházás										
5.											
6.											
7.	Folyamatos kommunikáció a partnerek között										
8.	Projekt folyamatos nyomon követése										
9.	Projekt pénzügyi monitoringja										
10.											
11.	Záró beszámoló készítése										

8. ábra
GANTT diagramm

A humánerőforrás-terv

A projektek kidolgozásának másik alapvető feladata az egyes feladatokért felelős személyek kiválasztása, vagyis a projektcsapat felépítése. A jól megválasztott projektcsapat a projektek sikeres megvalósításának záloga. A projektben dolgozó személyek kiválasztásánál a projekt zökkenőmentes megvalósításához szükséges készségeken (szakmai kompetenciák, tapasztalatok, stb.) túl a sikeres és hatékony együttműködést biztosító személyiségjegyeket (együttműködési készség, motiváltság, stb.) is meg kell vizsgálni. A csapattagoknak képesnek kell lenniük együtt egy olyan motiváló környezet kialakítására, amelyben mindannyian a leghatékonyabb munkát tudják végezni. Nagyobb projektek esetében, érdemes a munka megkezdése előtt csapatépítő tréninget tartani, ahol a csapattagok játékos formában oldhatnak meg valóság közeli helyzeteket.

13. A PROJEKT MONITORING- ÉS ÉRTÉKELŐ RENDSZERE

13.1. A PROJEKT-MONITORING

A monitoring szó a folyamatosan működő rendszerek ellenőrző szisztémájából ered, a nevét pedig a környezetvédelmi ellenőrző rendszerekben alkalmazott eszközökről kapta. A monitoring lényege a projektek esetében is a folyamat-ellenőrzés és a -regisztráció. Lényegében nem tartalmaz értékelést, csupán a kritikus küszöbértékek átlépésekor riasztja az értékelőket, hogy vizsgálják meg, mi történt és minek kell történnie a továbbiakban azért, hogy a folyamatok visszatérjenek az elvárt szintre.

A projektek folyamat-ellenőrzésekor meghatározó fontosságú három kérdés megválaszolása:

- Hová helyezzük az érzékelő műszereket?
- A komplex folyamatok melyik összetevőit mérjük?
- Milyen értékskálát állítsunk be a normális; a normálistól eltérő (figyelmeztető), de még nem veszélyes; illetve a riasztóan eltérő értékmezőkre?

A monitoring lényeges lépései: a kritikus folyamatok, a kritikus pontok megjelölése; a megfelelő indikátorok és érzékelők alkalmazása; illetve a kritikus értékek meghatározása.

Ha visszatekintünk az előző fejezetekre, észrevehetjük, hogy a célfa, a kritikus utak feltérképezése, a GANTT ábrák és nem utolsósorban a logframe-ek egyszerre a tervezés és a monitoring megalapozásának eszközei. Például a logframe-ben jelzett feltételek adott időpontra történő teljesülése kritikus feltétele a ráépülő magasabb célnak. Ha a logframe-ben jól megfogalmazódtak az adott feltétel megvalósulását jelző indikátorok, a monitoring kiépítésekor már tudni fogjuk, hogy hol, mikor, milyen indikátorokat kell figyelni.

Gyakori, hogy a projekt tervezői nem strukturálják megfelelően a tevékenységeket a célfa, vagy a logframe segítségével. Ilyenkor a kivitelezőknek utólag kell elgondolkodniuk a főbb ellenőrzési pontokról. Mivel minden projekt egyedi, nem adhatók univerzális szabályok a monitoring-rendszer felépítéséhez, de néhány általános követelmény megfogalmazható.

- Az alprojektek és a fő projekt kapcsolódási pontjai mindig kritikus fontosságúak. Egy beszállító, vagy bedolgozó szolgáltatásának késedelme, vagy nem megfelelő színvonalú

munkája elhalaszthatja más beszállítók munkakezdését, ezzel pedig alapvetően módosíthatja, vagy akár veszélyeztetheti a projekt egészének megvalósulását.

- A pénzfolyamok monitoringjára külön kell figyelni. A projektek esetében is meghatározó fontosságú az úgynevezett likviditás problémája. Hiába ígér magas fokú gazdasági hasznot egy beruházás, hiába vannak érvényes szerződéssel lefedett kinnlevőségei és ígérvényei, ha a szükséges időpontban nem áll a projekt-menedzsment rendelkezésére az éppen akkor égetően fontos mozgósítható pénzüsszeg. A pénzforrások ideiglenes hiánya az egész projekt időzítését, megvalósulását veszélyeztetheti.
- Az outputok és az eredmények megjelenésének monitoringja különösen akkor fontos, amikor már a megvalósulás szakaszában bizonyos bevételekre számítanak a projekt-menedzserek. A bevételekre nem számító projektek esetében is fontos azonban az outputok és az eredmények határidőre történő megjelenése, mivel minden késedelem költségnövekedést okoz az infláció miatt, illetve a legtöbb output más célok inputjaként működik.

13.2. AZ ÉRTÉKELÉS

Ha a monitoring-rendszer figyelmeztető, vagy riasztó jeleket ad, a projekt menedzserek kiértékelik a helyzetet. Ennek főbb lépései:

- mi okozta a folyamat eltérését?
- mennyire komoly az eltérés?
- milyen korrekciós lépésekre van szükség?
- folytatható-e a projekt megvalósítása?

A folyamatokat sok tényező térítheti el a tervezett útról. Fontos megvizsgálni, hogy az adott esetben előre látható, vagy előre nem jelezhető okok miatt történt-e módosulás, hogy az okok elkerülhetők lettek volna, vagy sem. Ilyenkor a jövőbeni hasonló projektek számára állapítunk meg fontos tanulságokat, hogy milyen tényezőkre fordítsanak megkülönböztetett figyelmet a tervezéskor. Az okok felkutatása azonban elsősorban azt segíti, hogy megállapíthassuk a lehetséges korrekciók alternatíváit. Minél inkább a bűnbakképzés lesz az eltérések okait kutató menedzserek motivációja, annál kisebb lesz az esélye a projektnek a megvalósulásra. Az eltérés mértéke és minősége alapján a menedzsment az esetleges korrekciós lehetőségeket mérlegeli. A korrekciós döntésekben ritkán van szabad kezük a projektet irányító helyi szakembereknek. A lényeges módosításokhoz ki kell kérni a finanszírozók és a döntéshozók véleményét, beleegyezését is. A módosítások ugyanis a legtöbbször anyagi következményekkel is járnak; vagy a közvetlen költségeket növelik, vagy a projekt haszna csökken miattuk.

Nemcsak a monitoring-rendszer riasztásával kísért szükséghelyzetek miatt merülhet fel a megvalósítás közbeni értékelés igénye. Viszonylag gyakori, hogy a finanszírozók, vagy a projektet ellenőrző szervezetek beszámoló értékeléseket kérnek a beruházás adott helyzetéről. Az ilyen beszámolóknak az év végén a projekt gazdáit az éves teljesítést akarják megismerni. Az értékelések tartalmikát elsősorban az dönti el, hogy milyen szervezet és milyen célra igényli az értékelés információit. Ez egyben azt is megszabja, hogy mennyire részletes, és interpretálható információkat kell beszerezni. Az értékelések között megkülönböztetünk külső és belső értékeléseket. Az utóbbiak a nagyobb, több ország részvételével megvalósuló projektek esetében gyakoriak. Ilyenkor a finanszírozó cég egy konzultáns cég szakértőit kéri

fel a projekt átvilágítására. A külső értékelésre akkor lehet szükség, amikor a projekt környezetében olyan alapvető változások történtek, amik döntő mértékben módosíthatják a projekt sikerességét, vagy amikor a projekt megvalósítása különösen kritikus szakaszába érkezik. Előfordulhat azonban, hogy a finanszírozó azért kér fel külső értékelőket, mert az adott projekt tapasztalatai más, hasonló projektek megvalósításában is felhasználhatók.

13.3. AZ UTÓLAGOS ÉRTÉKELÉS

A projektek befejezésekor a projekt-menedzserek mindig számot vetnek az éppen megvalósított projekt tapasztalataival és leszűrik a maguk számára a tanulságokat. Gyakori, hogy ilyen számvetésekre a finanszírozók kötelezik őket. Különösen a pénzügyi beszámolókat kérik következetesen. Az utólagos értékeléseknek azonban van egy ma még viszonylag ritkán alkalmazott típusa: a követő értékelés. Ez azt jelenti, hogy a projekt befejezése és a működtetése után pár évvel vizsgálják meg az elemzők, hogy az adott projekt az előre jelzett mértékben és minőségben működik-e?

14. A PROJEKTKOMMUNIKÁCIÓ

14.1. KOMMUNIKÁCIÓS TERV

A sokszereplős, akár nemzetközi együttműködésben megvalósuló projektek koordinációja komoly feladatot jelent, mert a partnerek összefogásának lehetősége, a kommunikációs módok viszonylag korlátozott formában állnak rendelkezésre. Ezért nagyon fontos, hogy a projekt előkészítése során a lehető legtöbb részletet konkretizáljanak az együttműködő felek (pl. a partnerek által elvégzendő feladatok és azok határideje, jelentések szempontjai és azok határideje, találkozók időpontja, értékelési szempontok, stb.) annak érdekében, hogy a projekt megvalósítása során zökkenőmentessé tegyék a projekt előrehaladását.

Minden partnerintézmény részéről szükséges egy olyan személy kijelölése, aki a projekt megvalósítása során kapcsolattartó szereppel bír, ismeri a projekt tartalmát, és képviselni tudja intézményét akár a nemzetközi munkakörnyezetben is.

A projekt sikeres lebonyolítása során egyaránt fontos a projekten belüli, és a projekt és környezete közötti jól működő kommunikáció.

Belső kommunikáció

A szervezet egésze maga is a belső kommunikáció színtere. A projekt sikeres megvalósítása gyakran a zavartalan kommunikáción múlik. A belső kommunikáció célja, hogy a projekt-csoporton belül az információáramlás folyamatos és zökkenőmentes legyen. Ennek felelőseit a humán erőforrás tervben lehet rögzíteni.

Lehetséges módszerek

- a) rendszeres projekt értekezletek
- b) belső jelentések írása

Belső kommunikációnak tekinthető a szervezeten belüli kommunikáció is, amelynek közben tartására érdemes a projekt-team egyik tagját kijelölni. A hatékony belső kommunikáció hozadéka, hogy

- a projekten közvetlenül nem dolgozó munkatársak támogatása is megnyerhető,

- növeli az összetartozás érzését a szervezeten belül
- ösztönözhet más kollégákat a projektmunkára.

A szervezeten belül kommunikáció hatékony formái a prezentációk, a belső tájékoztató anyagok, körlevelek, értekezletek.

Külső kommunikáció

A külső kommunikáció célja, hogy a projekt céljáról, tartalmáról és eredményeiről a külvilág is értesüljön. Ez az ismertség további erkölcsi és anyagi támogatás és új projekt-lehetőségek forrása lehet. Eszközei:

- sajtó- és médiakapcsolatok építése
- honlap készítése
- más honlapokon történő megjelenítés/kapcsolódás más honlapokon
- szakmai kapcsolatépítés (pl. konferenciákon való részvétel)
- szakmai publikációk megjelentetése
- köszönő levelek kiküldése

A kommunikációs tevékenység szervezése

- Projektcsoporton belül leghatékonyabbak a rendszeres találkozók. A projekt jellegétől függően érdemes heti/kétheti, illetve havi megbeszéléseket tartani, ahol alkalom nyílik arra, hogy mindenki beszámoljon az általa elvégzett feladatokról, és közösen megbeszélhessék a következő találkozóig felmerülő feladatokat. Minél gyakrabban tartunk megbeszéléseket, annál hamarabb felismerhetők é megoldhatók a problémák.
- Az egyes projektszakaszok lezárásakor fontosak az adott projektszakaszok értékelésére rendezett találkozók, ahol a projektcsoport tagjain kívül az adott szakaszban résztvevő, illetve érdekelt minden fél részt vehet. A megbeszéléseken értékelik a lezárt szakaszban elvégzett tevékenységeket, összegzik az eredményeket és a tapasztalatokat, Itt kerül sor annak eldöntésére is, hogy tovább lehet-e lépni a következő projektszakaszba, illetve szükséges-e az időterv, feladatok illetve a költségvetés módosítása.
- A partnerszervezetekkel partnertalálkozók keretében vitathatjuk meg a projektben felmerülő feladatokat, változásokat. A projekt kezdetén érdemes egy projektindító értekezletet szervezni, ahol a projektben érintett összes fél részvételével kerülhet sor a projekt tényleges megvalósítási lépéseinek tisztázására, a feladatok véglegesítésére és az aktuális teendők megbeszélésére. A partnertalálkozók szervezését általában mindig más partner vállalja magára, így a szervezési munka egyenlően oszlik meg a partnerek között.
- A projekt végén záró találkozó keretében értékelhetjük a projekt legfontosabb tapasztalatait és az elért eredményeket. A záró találkozóra a projektben résztvevő feleken kívül meghívhatjuk az elért eredményekben érdekelt partnerszervezeteket és a média képviselőit, ezzel biztosítva a projekt számára a nyilvánosságot, az eredmények széleskörű terjesztését.
- A kommunikáció szintén hatékony módszere a rendszeres időközönkénti jelentések készítése és annak eljuttatása a koordináló intézmény vezetőihez, partnerekhez, érdekelt felekhez. Fontos, hogy az egymással személyesen ritkábban találkozó partnerek előre egyeztetett szempontok szerint elkészített jelentések formájában tájékoztassák egymást.
- A támogatást nyújtó szervezeteket szintén beszámoló formájában kell tájékoztatni a projekt előrehaladásáról. A pályázatok a beszámolóhoz kötve utalják a projektre megítélt

támogatás részleteit, így számukra a tartalmi beszámolókon túl pénzügyi beszámolókat is be kell nyújtanunk.

- Kapcsolatot kell tartani a projektben nem résztvevő, de szakmai okoknál fogva érdekelt szervezetekkel. A projekt szakmai lebonyolításához értékes tanácsokkal szolgálhatnak, és az eredmények használói, terjesztői lehetnek. Őket akár szakmai fórumok keretében, akár szakmai kiadványok segítségével tájékoztathatjuk a projekt előrehaladásáról és eredményeiről

14.2. DISSZEMINÁCIÓ

A disszemináció a projektek eredményeinek terjesztése annak érdekében, hogy a projekt által kiváltott hatás, és ezáltal a projekt megvalósítására fordított források hasznosulása a lehető legnagyobb lehessen. Magában foglalja mind a projektek során megszületett termékek (új képzések, tervek, anyagok, eszközök stb.), mind a projektmegvalósítás tapasztalatainak (projektmenedzsment, együttműködés, módszertan stb.) átadását. A hazai szakirodalomban egyelőre nem született olyan magyar szakkifejezés, amely kellő pontossággal adná vissza a jelentését, így az angolból átvett szó látszik meggyökeresedni.

Az Európai Unió a kilencvenes évek közepén kezdeményezést indított az oktatás, a szakképzés és a kutatás területén az innováció támogatására, annak érdekében, hogy növekedjen az EU versenyképessége. A közösségi programok első, 1999-ben zárult szakasza a kifejlesztett termékek vonatkozásában kétségtelenül sikeres volt, azonban az eredmények értékelése szerte Európában rávilágított arra, hogy az egyes projektek hatása nem intézményesült³. Általában meglehetősen szűk körű maradt, és ritkán terjedt túl a projektet megvalósító intézményeken. Ennek következtében a programok jelenlegi új szakaszában sokkal jelentősebb figyelmet fordítanak az eredmények terjesztésére a pályázati űrlapoktól kezdve a bírálati folyamaton és a projektek nyomon követésén át a munkát lezáró beszámolók feldolgozásáig. A fentiek alapján a disszemináció kérdését a projektek hazai kidolgozásánál is figyelembe kell venni.

A disszemináció tervezése és megvalósítása

Tekintettel arra, hogy a disszemináció teljes mértékben projektfüggő, minden egyes projekt esetében saját disszeminációs stratégiát és cselekvési tervet kell kidolgozni. A jelenlegi tapasztalatok szerint ma már nem az a legnagyobb probléma, hogy a partnerek egyáltalán nem törekednek az eredmények terjesztésére (hiszen a legtöbb esetben vannak a projektek eredményeit bemutató kiadványok, előadások, egyre inkább honlapok is), sokkal inkább az, hogy nem átgondoltan, nem a saját igényeikhez, az érintett kör profiljához, az elérni szándékozott célcsoport sajátosságaihoz, a projektjük jellegéhez kapcsolódóan – vagyis nem kellően tudatosan – teszik azt. Szakember bevonása révén a disszeminációnak mind a tervezése, mind a kivitelezése sokkal hatékonyabb lehet.

Mivel a hatékony disszemináció kulcsa az együttműködő partnerek szemléletmódjának módosulása, a siker felé vezető út első lépése lehet, hogy a partnerek meg legyenek győződve a disszemináció fontosságáról. Ezt szolgálhatja a tervezés időszakában a disszeminációval kapcsolatos alábbi alapkérdések közös, konszenzusos megválaszolása.

³ A Leonardo program első szakaszának európai értékelése nyomán az Európai Bizottság arra a döbbenetes eredményre jutott, hogy a projektek keretében kifejlesztett tantervek, modulok, tananyagok és taneszközök 90 százalékát nem használták fel.

- a) *Milyen szinten* kívánják a projekttel kapcsolatos információkat terjeszteni?
- b) *Miért* van szükség disszeminációra? Milyen hatást várok el tőle a projekt egyes szakaszainak és az egyes célcsoportoknak a vonatkozásában? Hogyan erősítheti a disszemináció a projekt minőségét?
- c) *Kiknek, milyen célcsoportoknak* akarják eljuttatni a projekttel kapcsolatos információkat?
- d) *Mit*, milyen jellegű információkat akarnak terjeszteni?
- e) *Hogyan*, milyen eszközök és kommunikációs csatornák révén, milyen módszerrel akarnak disszeminálni?
- f) *Mikor* kerüljön sor az egyes disszeminációs lépésekre?
- g) *Ki* vegyen részt benne (mely partnerintézmények, illetve személyek)?
- h) *Mennyibe* kerül?

A disszemináció szintjei

A disszemináció legalsó szintjét a részt vevő intézmények jelentik. Megkerülhetetlen az, hogy az intézményvezető jó rálátással rendelkezzen a projekt egészére, kellően elkötelezett legyen, és ne csak a jogi szempontból kötelező minimumot adja (a pályázatok, illetve a szerződés és a beszámolók szignálása), hiszen csak így biztosítható, hogy a projekt megvalósításához szükséges intézményi erőforrásokat optimálisan lehessen a projekt érdekében mozgósítani.

Szükséges továbbá a saját intézményen belül annak a szakértői, fejlesztői körnek a tájékoztatása is, akik ugyan nem vesznek közvetlenül részt a projekt megvalósításában, azonban elsődleges visszajelzési pontként észrevételeik nyomán a lehető legkorábbi stádiumban orvosolhatóak a projekt esetleges gyengeségei. Gyakran azzal kell szembesülnünk, hogy egy-egy projekt a szűk projektcsapaton kívül nem ismert a partnerintézményeken belül sem. Ez meggátolja azt, hogy az adott intézményen belül futó többi projekttel lehetséges szinergiákat kihasználják, illetve hogy a projektet a lehető legnagyobb mértékben integrálják az intézmény normál életébe.

A következő szintet a partnerintézmények jelentik. Az együttműködésben résztvevő intézmények általában nem rendelkeznek elegendő információval egymás munkájáról, így aligha lehet kihasználni a kooperációban rejlő előnyöket, az egymást kiegészítő kompetenciákat és tapasztalati háttérrel. Ilyen esetekben inkább beszélhetünk több egymástól független, párhuzamosan futó alprojektről, ez aligha egyeztethető össze a partnerség gondolatával.

Természetes szintje lehet a disszeminációnak egy-egy gazdasági szektor, ami ideális terep a hasonló, ám akár az ország másik pontján működő projektek együttműködésére.

A közös tanulás szintere lehet a régió is. Az egy-egy régió belüli későbbi fejlesztések összehangolását, az erőforrások hatékony kihasználását segítheti elő a még oly különböző profilú intézmények számára történő disszemináció.

Szükséges az is, hogy az egyes régiók megosszák egymással jó és rossz tapasztalataikat és a konkrét eredményeket, vagyis a disszeminációnak kell nemzeti szintjének is lennie.

Igen termékeny lehet, ha a projekt eredményeinek terjesztése a nemzetközi szintre is kiterjed, elsősorban azokra az országokra, amelyek már most vagy a közeljövőben részesedhetnek a strukturális alapok forrásaiból (az EU tagállamai és a csatlakozni szándékozó országok).

15. A PÉNZÜGYI TERV

Pénzügyi tervezéskor vizsgálnunk kell a projekt pénzügyi megvalósíthatóságát és fenntarthatóságát egyaránt.

A projektek pénzügyi tervezése és elemzése három aspektusra terjedhet ki:

- pénzforgalom (Cash Flow),
- jövedelmezőség,
- az érintett szervezet pénzügyi teljesítménye.

A Cash Flow szó szerinti fordításban pénzáramlást jelent. Megfelelő magyar kifejezés hiányában, a pénzügyi elemzésekben ma már általánosan elterjedt ez az angol szóhasználat minden olyan elemzés esetén, amikor valamely konkrét esemény, folyamat, tevékenység kapcsán megadható azon pénzösszegek sorozata, amelyek leírják, hogy a vizsgált eseményhez, folyamathoz, tevékenységhez kötődően mikor és mennyi pénz szükséges.

Valójában minden projekt leírható pénzáramlással, azaz a Cash Flow alapján. A Cash Flow meghatározása és elemzése ugyanakkor egy összetett feladat, amelynek során számos kérdésre kell megfelelő választ találni:

- Meg kell becsülni a projekt teljes futamideje alatt várható összes bevétel (pénzbeáramlás) és összes beruházás és rendszeres jellegű költség (pénzkiáramlás) nagyságát.
- A bevételek fokozott mértékben függenek a használati díjaktól, költségektől. Ezeket az árakat célszerűbb a projekt keretén belül, vagy valamilyen közhivatalnak megállapítani, más esetekben a piaci viszonyok alapján meghatározni. Az ilyen költségek szintje fontos tényező a költségmegtérülésben, amely elengedhetetlen a projekt hosszú távú működése, fenntarthatósága szempontjából.
- Minden projekt esetében szükséges egy finanszírozási terv, amely megmutatja, hogy a beruházások finanszírozása milyen módon történik. A tervben részletezni kell az adósságszolgálat ütemezését is, amely a visszafizetendő törlesztések és kamatok összege.
- A likviditási elemzés nélkülözhetetlen része a pénzügyi értékelésnek, a piaci és a szociális szektorokban egyaránt. A stabil likviditási pozíció feltételezi, hogy elégséges pénzeszközök állnak rendelkezésre a működéshez szükséges költségek és az adósságterhek kifizetésére. A likviditási elemzés keretében a pénzügyi fenntarthatóságot vizsgáljuk, azt hogy a szükséges időben rendelkezésre fognak-e állni a projekt tevékenységeinek folytatásához szükséges pénzforrások, fenntartható-e a projekt tevékenysége a projekt befejezése után? A likviditás vizsgálatához pénzforgalmi kimutatást kell készíteni.

A jövedelmezőségi elemzés a beruházások hozamát vizsgálja, vagyis a pénzügyi hatékonyságot. Más szavakkal: fedezi-e a nettó bevétel a kezdeti beruházás költségeit? A jövedelmezőség mérésének leggyakrabban alkalmazott módszere a pénzügyi költség-haszon elemzés (angol kifejezéssel Cost-Benefit Analysis, szokásos jelölése: CBA). Ha csak kevés adat áll rendelkezésre, pénzügyi költséghatékonysági elemzést lehet elvégezni a költség-haszon elemzés helyett. Ezen kívül más, egyszerűbb jövedelmezőség-számítási módszerek is alkalmazhatóak.

A projekt likviditása és jövedelmezősége mellett a pénzügyi értékelésekben egyre fontosabb szerepet kap a projektért felelős szervezet pénzügyi erejének és teljesítményének vizsgálata. A támogatást nyújtó szervezetek különösen kíváncsiak arra, hogy az adott támogatás igénylője képes-e átvállalni az adott tevékenységhez kapcsolódó pénzügyi (valamint irányítási és szakmai) felelősséget a külső pályázati forrás megszűnését követően. Egy adott szervezet pénzügyi erejének és teljesítményének elemzéséhez számos pénzügyi beszámoló készíthető:

- pénzforgalmi kimutatás, amely a szervezet likviditási helyzetét vizsgálja éves szinten;
- eredmény-kimutatás, amely az éves nyereséget mutatja;
- mérleg, amely pillanatképet ad a szervezet eszközeiről és forrásairól az év végén.

A fenti kimutatások alapján a pénzügyi elemző meg tud határozni bizonyos pénzügyi mutatókat és meg tudja ítélni a szervezet rövid- és hosszú távú teljesítményét és erejét, többek között azt is, hogy képes-e biztosítani a projekt tevékenységeihez szükséges finanszírozási forrásokat.

A Cash Flow elemzés

Pénzmozgás/pénzforgalom (vagyis Cash Flow) akkor történik, ha a projekt kifizet valamilyen összeget (pénzkiáramlás) vagy befolyik a projekthez valamilyen összeg (pénzbeáramlás).

A projekt Cash Flow elemei egyrészt magához a projekt megvalósításához és működtetéséhez (általános megfogalmazásban a nem-pénzügyi műveletekhez), másrészt a projekt finanszírozásához (azaz a projekthez tartozó pénzügyi műveletekhez) kötődnek.

A nem-pénzügyi műveletekhez kapcsolódó pénzforgalom

A Cash Flow összeállítása, vagy másképpen a pénzforgalmi kimutatás elkészítésének első lépéseként meg kell becsülni a projekt végrehajtásához és működtetéséhez, vagyis a nem-pénzügyi jellegű műveletekhez kapcsolódó pénzforgalmat. Az alábbi táblázat a nem-pénzügyi műveletekhez kapcsolódó pénzforgalom főbb kategóriáit mutatja be.

Pénzbeáramlás	Pénzkiáramlás
Értékesítésből származó bevételek	Beruházási költségek
Használati díjakból származó bevételek	Rendszeres jellegű költségek (működtetés és fenntartás költségei)
	Adók

A pénzforgalom minden egyes típusa kapcsán fontos tudni a nagyságrendet (mekkora nagyságú a pénzmozgás?) és az időt (melyik évben, hónapban, negyedévben, stb. kell számolni vele?).

A költségek és bevételek nagyságrendjét általában mélységi vizsgálatok révén elemzik, néha figyelmen kívül hagyva a rövid távú trendeket. Szakaszai az alábbiak:

- előkészítési szakasz; például a terep előkészítéséhez, az épületek és létesítmények felépítéséhez, a munkaerő képzéséhez szükséges idő;
- indítási szakasz; a működés megkezdésétől a teljes kapacitás-kihasználás eléréséig tartó időszak;
- normális működési szakasz; az az időszak, amikor a projekt maximális kapacitás-kihasználással működik, a termékek illetve szolgáltatások iránti kereslet függvényében;
- lezárási szakasz; a projekt befejeződött, vagy úgy, hogy eladták a megmaradt eszközöket, vagy úgy, hogy a projekt tevékenységeit bevonták egy szélesebb tevékenységi körbe.

Az előkészítési és indítási szakaszra vonatkozó feltételezések jelentős mértékben befolyásolják a projektek likviditását és jövedelmezőségét. Például, ha az eredetileg két évre tervezett indítási szakaszt egy évre tervezik, a jövedelmezőségi tesztek negatívról pozitívrá válhatnak. Lehetséges ugyanis, hogy kisebb mértékben lesz szükség további finanszírozási források

bevonására az előkészítési és az indítási szakaszban, mivel a normális működésből származó bevételek korábban folynak be. Az indítási szakasz időtartama részben technikai kérdések függvénye, részben irányítási és szervezési kérdéseké.

Minden projekt esetében, a projekt nagyságától és az érintett szektortól függetlenül, döntő fontosságú követelmény a beruházási költségek, a rendszeres jellegű üzemeltetési költségek és a várható rendszeres bevételek minél pontosabb becslése. Az alábbi részekben részletesebben megvizsgáljuk ezeket a tételeket.

Beruházási költségek

A tervezhető beruházási költségek (másképpen: tőkeköltségek) körébe tartoznak a tárgyi eszközök, az előkészítési és indítási szakasz során felmerült egyéb költségek és az előre nem látott kiadások.

A tőkeköltségek első részét a **tárgyi eszközökre** fordított beruházások teszik ki, amely eszközök élettartama több évre kiterjed. A szükséges beruházásokat a műszaki terv és értékelés alapján határozzák meg. A tárgyi eszközök főbb kategóriái az alábbiak:

- épületek;
- földterület, helyszín-előkészítés és közművek;
- gépek (pótalkatrészeket is beleértve);
- eszközök (gépkocsik, számítógépek, stb.).

Tőkeköltségek általában csak bizonyos korlátozott időszakban merülnek fel a projekt megkezdése előtt.

A tőkeköltségek második része az előkészítési és indítási szakasz során felmerülő különböző jellegű egyéb költségekből áll:

- menedzsment, műszaki tervezés, igénybe vett szakmai tanácsadás és megvalósíthatósági tanulmányok költsége;
- indítási időszak működési költségei;
- forgótőke a kiadások fedezésére (amíg nincsenek bevételek), a szükséges anyag- és késztermék-készletek beszerzésére, a rövid lejáratú tartozások és a bérek kifizetésére.

Végezetül a tőkeköltségek rendszerint tartalmazznak bizonyos előre nem látott kiadásokat is. A projekt-költségeket a költségvetés elkészítésének idején rendelkezésre álló legjobb becslések alapján tervezik meg. Ezek az ún. alapköltség-becslések minden esetben két komponensre épülnek: a mennyiségre és az árra. Megfelelő tartalékot kell képezni mindkét komponens előre nem látható költségnövekedésére.

Az ún. fizikai tartalék arra az esetre szükséges, ha több fizikai inputra van szükség vagy költségesebb a végrehajtás, mint ahogy azzal a költségvetés elkészítésekor számoltak. A fizikai tartalék meghatározható az összes alapköltség százalékában kifejezve.

Az ártartalék a tervezés során használt áraknak a költségvetés elkészítésének és a beruházási munkák befejezésének időpontja közötti várt emelkedésére nyújt fedezetet.

Összefoglalva az eddigieket, a projekt teljes költségét hozzávetőlegesen meg lehet határozni az alapköltségek kiszámítása révén, amelyhez hozzá kell adni a fizikai tartalékot, az alapköltségek százalékában kifejezve, és az ártartalékot, a módosított alapköltség százalékában meghatározva.

Rendszeres jellegű költségek

A rendszeres jellegű költségek a működés során felmerülő működési és fenntartási kiadásokból állnak.

A rendszeres jellegű költségek főbb fajtái az alábbiak:

- irányítás és igazgatás;
- bérköltség (szakképzett és szakképzetlen munkaerőt is beleértve);
- nyersanyagok és félkész termékek;
- alkatrészek és karbantartás;
- közüzemi díjak (energia, telefon, stb).

A stabil működés és fenntartás alapvető fontosságú a projekt sikeressége szempontjából, függetlenül a projekt nagyságától, az érintett szektortól illetve az országtól. A rendszeres jellegű költségek reális megbecslése tehát kiemelt fontosságú kérdés a projektek értékelése során. A gyakorlatban gyakran könnyebb finanszírozási forrásokat találni a beruházásokra, mint a működési költségek fedezésére. Ez jól ismert finanszírozási probléma, amelyet sajnos túl gyakran figyelmen kívül hagynak.

Bevételek

A tervezett éves bevétel az értékesített áruk és szolgáltatások mennyiségére és az azok egységárára vonatkozó feltételezésekre épül. A piaci értékesítésre szánt áruk esetében az előrejelzéseket megfelelő piacelemzés alapján kell elkészíteni, amely kapcsán a termékek illetve szolgáltatások iránti kereslet, a hasonló áruk illetve szolgáltatások kínálata, az önköltségi ár, a fogyasztói preferenciák és a technológiai fejlődés jelentik a legfontosabb kérdéseket.

Adók

A projekt pénzbevételei és kiadásai alapján fizetendő, illetve visszaigényelhető adókat a Cash Flow elemzések során figyelembe kell venni. Lényeges tételt jelenthet a költségek, illetve a bevételek adó tartalma. A befizetési kötelezettségek és a visszaigényelhetőség időbeli eltérései miatt célszerű például az ÁFA befizetések és a visszaigényelhetőség tételes külön választása, mivel ez a likviditási tervekben lényeges eltéréseket eredményezhet.

Árak

A Cash Flow elemzéshez hozzátartozik az éves költségek és bevételek előrejelzése a projekt teljes időtartamára. A Cash Flow táblázatokat első lépésként el lehet készíteni állandó (vagy bázis) árakkal, ahol az egység-költségeket zéró inflációs szint mellett alkalmazzák. A valóságban azonban kétféle árváltozás is történhet. Az első az általános inflációhoz köthető, amely bár megemeli az egységköltséget, nem befolyásolja az áruk és szolgáltatások relatív árát. A második tényező a konkrét áremelkedés, amely eltérő lehet a különböző inputok és outputok esetében. Ha az állandó árakban megadott Cash Flow táblázatokat módosítják mindkét árnövekedési tényezővel, a táblázatokban szereplő adatok folyó (vagy nominális) árakká módosulnak. A pénzügyi értékelésekben a Cash Flow táblázatokat általában mind folyó mind pedig konstans árakon egyaránt meg szokták adni, a tevékenység függvényében.

A fent tárgyalt problémák megoldása során eljutunk a projekt nem-pénzügyi műveletekhez kapcsolódó pénzforgalmi kimutatásához. Az eredmény tükrözi a projekt ütemezésére, a megvalósítás során felhasznált termékek és szolgáltatások mennyiségére és áraira, valamint az üzemeltetés során előállított termékek és szolgáltatások mennyiségére, és az előállítás költségeire, illetve az eladott áruk mennyiségére és árára vonatkozó valamennyi feltételezésünket.

Finanszírozási terv

A finanszírozási terv a beruházások (tőkeköltségek, beleértve a forgótőkét is) fedezéséhez szükséges forrásokkal foglalkozik, és első lépésként a projekt futamideje alatt várható beruházásokat tekinti át. Ez az áttekintés meghatározza a finanszírozási igényt, vagyis azt, hogy mikor és mennyi pénzre van szükség a beruházás költségigényének megfelelően. A legfontosabb kérdés ezzel kapcsolatban az, hogy rendelkezésre állnak-e elégséges finanszírozási források a fenti igény fedezésére, vagy sem, vagyis, hogy honnan lehet pénzt szerezni. Elviekben a projekt finanszírozásának a forrásai a következők a (saját) tőke, a kölcsön (vagy hitel), és az adomány (vagy támogatás).

16. INFORMÁCIÓMENEDZSMENT

Az információmenedzsment (IM) hagyományos felfogása szerint az IM kettős feladatkörrel bír: egyrészt biztosítani kell, hogy a stratégiai cél eléréséhez szükséges információk rendelkezésre álljanak, rögzítse, hogy ki, mikor, mit tegyen ennek megvalósulása érdekében, másrészt pedig juttassa el ezeket az információkat a vezetés számára a megfelelő döntéshozatal elősegítéséhez, az alkalmazottak számára pedig a támogató folyamatok végrehajtásához. Ahhoz, hogy a fenti két alapvető cél biztosítható legyen, először a következő kérdéseket kell tisztázni:

- Információigények tisztázása: kinek, mikor, milyen információkra van szüksége?
- Információforrás azonosítása: hol és hogyan keletkeznek az információk?
- Adattovábbítás: hogyan jut el az információ a feladótól a címzettig, és a folyamat során hogyan küszöbölhetők ki a zajok?
- Adatok fogadása: ki kapja és értelmezi az adatokat?
- Adattárolás: ki és milyen adathordozón tárolja az adatokat?
- Adatfeldolgozás: ki milyen információt használ fel, mi az egyes adatok rendeltetési célja, milyen műveleteket kell velük elvégezni?
- Adatbiztonság: hogyan védhetőek az adatok az esetleges hibáktól és támadásoktól?

Mivel különbözik a projektek célja, a mérete, formája, létszáma, profilja, stb., így nem lehet tipologizálni azt sem, hogy általában hol a helye és hogyan szerveződik az informatikai szolgáltatások biztosításáért felelős csoport a projekt szervezetén belül. Az IT egyre erősödő szerepének köszönhetően azonban tendencia, hogy az informatika közvetlenül a projekt legfelső vezetőjének irányítása alá tartozik. A projekt megvalósulását segíti, hogy az információs társadalomban olyan új szakembertípus jelenik meg, aki magas szintű tudásával, önálló munkavégzésével, kreativitásával, felelősségvállalásával képes a minőségi információs szolgáltatási feladatok ellátására. Őket nevezzük információs munkásnak, vagy tudásmunkásnak (knowledge worker-ek).

Az információmenedzsment célja, hogy informatika segítse a vezetést a projekthez kapcsolódó üzleti döntések meghozatalában. Az információmenedzsment egyik legfontosabb feladata ebben a folyamatban az is, hogy feltárja a vezetés várható információigényét. Különböző informatikai módszerek segítségével gyorsabban és precízebben mérhetők fel ezek az igények, javulnak a kommunikációs lehetőségek, a tervezés során jobb minőségű dokumentáció készíthető, a tervszerűség miatt minden munkatárs pontosan tudja, mi a szerepe, helye és felelőssége a fejlesztés folyamatában. Meg kell azonban említeni, hogy a felhasználók információs igényei ma már nem statikusak, miközben az ezeket felmérni

igyekvő eljárások megpróbálják az ezekre szabott terveket merevvé tenni. Ha a tervezés és kivitelezés fázisa túl sokáig húzódik, az a projekt sikertelenségéhez vezethet, ami miatt viszont a fejlesztő szakemberek arra kényszerülnek, hogy gyorsan döntsenek, és gyorsan indítsák az egyes részfolyamatokat még akkor is, ha emiatt hibákat követnek el.

Az információmenedzsmenthez kapcsolódó információgyűjtési és feldolgozási technikák az alábbiak:

Kemény rendszerelemzési technika

Kvantitatív módszerekkel becsüli fel a várható adatigény intenzitását, interjúkkal, dokumentumelemzéssel, tehát valamilyen statisztikai vagy természettudományos alapok segítségével. Az eljárás feltételezi, hogy a rendszer részletesen feltárható, a célok egyértelműek, a rendszerelemző csoport objektív és a kapott eredmények megbízhatóak lesznek. Ennek az alábbi formái ismeretesek:

- Strukturált folyamatelemzés: kérdőíves formanyomtatványos módszer, melyek begyűjtésével és elemzésével határozzák meg a becsülhető igényeket.
- Adatelemző eljárások: ellenőrzik az adatforrásokat és adatbázisok felhasználását, és ezek alapján adják meg, mire kíváncsi a szervezet, ebből készítenek logikai adatmodellt, határozzák meg az adatigényeket.

Puha rendszertervezési technika

Feltételezi, hogy a felhasználó nem tudja előre meghatározni, hogy adott szituáció milyen információigényt támaszt majd, és hogy a problémák összetettségéből fakadóan nem modellezhető matematikai úton a várható adatigény. A módszertan a megértésen, tárgyaláson, a lehetséges szituációk elemzésén és a közösen kialakított megoldás elkészítésén alapul.

Szociotechnikai módszerek

A leggyakrabban alkalmazott eljárások tartoznak ide. Felismerték ugyanis, hogy a technológia öncélú fejlesztése nem feltétlenül áll arányban a termelékenység növekedésével, ezért a technikai komponensek elemzésén túl szükség van az emberi tényezők és csoportok együttes vizsgálatára is.

Az információmenedzsmenten belül fontos szerep jut az üzleti intelligenciának. Üzleti intelligencia eszközöknek (BI, Business Intelligence) nevezzük azon adattárházak és a rajtuk keresztül megvalósuló adatbányászati eljárások összességét, amelyek segítik a vállalat vezetését a döntéshozatalban azáltal, hogy az igazán nagy informatikai rendszerekkel rendelkező szervezetekben az idők során felgyülemlett mérhetetlen mennyiségű adatból „kibányásszák” azokat, amelyek a jövőre nézve relevánsak lehetnek.

Felhasználási területük szerint az adatbázisokat két csoportra oszthatjuk: operatív és információs adatbázisok.

- *Operatív adatbázisok:* ezek az adatbázisok a mindennapi rutinmunkák elvégzésére szakosodtak. Feladatuk az üzletmenet működtetése és a tranzakciók könyvelése. A ma használt operatív rendszerek az input adatokat azonnal felhasználják, ezért ezeket online (OLTP, On-line Transaction Processing) adatbázisoknak is nevezzük. Jó példa erre a biztosítók, bankok számlavezető rendszere, repülőgépes helyfoglaló rendszerek, raktárkészlet nyilvántartó programok.
- *Információs adatbázisok:* már a közepes vállalatoknál is problémát okozhat, hogy nem feltétlenül egy adatbázist használnak, hanem általában szakterületenként különbözőt, és ha esetleg össze is kapcsolhatók, akkor is alig nyerhetők ki belőlük olyan információk, amelyek a felsőbb szintű döntésekhez szükségesek. Az operatív

adatbázisok rendkívül gyorsak és hatékonyak ugyan a rövid távú információk kezelésében (pl. tranzakciók, bankszámla lekérdezések), de többéves adatokból felállítható trendekhez információs adatbázisokat kell igénybe venni. Az információs adatbázis olyan adatokból áll, amelyeket az operatív adatbázisból mentenek át éppen azért, hogy az üzleti/stratégiai terv készítését segítse.

Az információs menedzsmentben a projektek lebonyolításában fontos szerep jut a kontrollernek, mivel az informatikai tervezési, teljesítménymérési, beszámolási folyamatai gyakran áttekinthetetlenek. Olyan szakember jelenléte szükséges, aki speciális ismeretekkel és elemzésekhez szükséges szakmai tudással egyaránt rendelkezik. Az IT kontroller feladatai a következők:

- Informatikai tudásának is a birtokában megteremti a szakmai kapcsolatot az IT szakemberek, az informatikai terület, a vállalatvezetés és a pénzügyi-számviteli terület között.
- Részt vesz a projekt költségvetésének megtervezésében, előkészíti a fejlesztések és beruházások gazdaságossági számításait, a felmerült költségek indoklását.
- Az ismert kontrolling módszereket kiterjeszti az informatikára is, felállít egy olyan tervezési modellt, melyben az informatikai fejlesztésekre vonatkozó mérési eljárásokat összekapcsolja az IT teljesítmények elemzésével. (Krajcsák 2008: 96)

17. ETIKAI ELVÁRÁSOK

Az erkölcs fogalma a görög „ethos” szóból ered, jelentése: „magatartást szabályozó értékelő tudat és gyakorlat, ... az ember magatartásának a lelkiismereten keresztül történő szabályozója”⁴ Az erkölcs tehát a cselekedeteinket vezérlő értékek, az általunk helyesnek tartott olyan szabályok összessége, amelyek túlmutatnak a jog és az egyéb írott szabályok keretein. Az erkölcs szabályai a társadalmi normákból következnek. Más megfogalmazás szerint az erkölcs, vagy a morál azon elvek összessége, amelyek a helyes és helytelen, a társadalmi jó és rossz megkülönböztetését segítik a cselekvés szintjén. A közösségi szinten elfogadott úgynevezett közkerkölcs szabályai társadalmi csoportonként, kultúránként, országonként és régióként változnak.

Az etika ezzel szemben nem közvetlenül az emberi viselkedésre vonatkozik, túlmutat a jogi és erkölcsi normákon, az egyes cselekedeteket illetve döntéseket folyamatukban, következményeikkel összefüggő viszonylatként ítéli meg. Az etika tehát az erkölcsi parancsok érvényességének filozófiai megalapozásával foglalkozik.

A vállalkozás célja többek között a profitszerzés céljából történő tőkehasznosítás. A tőke aktivizálása akkor lehet hasznos, ha azt a társadalom is hasznosnak ismeri el, hasznát pedig úgy érheti el, ha a vállalkozás a folyamat racionális menetéhez szükséges mennyiségben, arányban és időben termelési tényezőket vásárol, vesz bérbe, azt hatékonyan működteti és a piacon értékesíthető olyan árut, szolgáltatást hoz létre, amely iránt az adott időben és helyen kereslet van. A legkedvezőbb hasznosulása érdekében együtt kell kezelni a rövid és hosszú távú célokat, érdekeket.

A projektmenedzser etikus magatartását jelzi, hogy csak megfelelően megalapozott, józan kockázattartalmú koncepciót terjeszt a projekt irányító testülete elé. Saját hatáskörébe tartozó

⁴ Kajdiné Suhajda Zsuzsanna – Kardos Lea: Reklámjogi és reklámetikai kézikönyv, 122-123. oldal

ügyekben mind a projektfinanszírozó, mind a projektben résztvevők érdekeit figyelembe véve dönt.

A projekt működtetése során figyelembe kell venni azt, hogy a piaci szereplők érdekviszonyaiban az etikus viselkedés és az érdek összekapcsolódik. Az erkölcsi normákat elvetők a normákat megtartókkal szemben rövidtávon ugyan előnyösebb helyzetbe kerülhetnek, hosszabb távon azonban tevékenységük bizalomvesztéssel jár, mely számszerűsíthető következményeket vonhat maga után: forgalomcsökkenés, kapacitás kihasználatlanság, garanciális kötelezettségek növekedése, növekvő kártérítési követelések érvényesítése. Így válik az üzleti tisztesség fizikai és etikai tőke növekményévé.

A projektekben különböző érdekek jelennek meg. A gazdasági folyamatokban az egyes szereplők differenciált jövedelemszerzési és érdekérvényesítési szándékokat képviselnek. Az érdekstruktúrában meghatározóak az erőviszonyok, az esetek többségében azonban elkerülhető a konfrontáció. Az erőteljes közösségi kultúra jelenléte általában hozzásegít a kölcsönös kompromisszum létrejöttéhez és a konfliktushelyzet feloldásához.

A döntésekben érintett szereplők általában egyének, illetve csoportok, esetleg szervezetek, de itt sem feledkezhetünk el a természeti környezetről és a jövő generációiról sem, ha a döntés kimenetele ténylegesen befolyásolja helyzetüket, sorsukat. A reális döntéshozó az jellemzi, hogy optimizmusa és reményei elé helyezi félelmeit, elővigyázatos, képes különbséget tenni a legitim és az illegitim célok között.

A menedzsment egyik legnehezebb feladata a projekt megvalósítása során a józan ész a hosszú és rövid távú érdek összhangjának megteremtése, ami gyakran a projektfinanszírozóval való véleménykülönbség forrása is. A stratégiai súlyú kérdések kritikus eleme a kockázatok felismerése, helyes értékelése és a projektben résztvevők kockázatviselő képességének figyelembevételével hozott döntés. A menedzsment etikus magatartása abban mérhető, hogy a meghozott döntésekben milyen módon és milyen mértékben volt tekintettel a projekt résztvevőinek hosszú távú érdekeire.

Az etikai szabályozás elengedhetetlen eszközei az etikai kódex és az etikai bizottságok. Az etikai kódex a jogi szabályozásra épülő, annál részletesebb, konkrétabb, a gyakorlatot közelebről megcélzó írásos erkölcsi normagyűjtemény. Mindezidáig az erkölccsel és etikával kapcsolatban, általános érvényű szabályokat csak igen keveset fogalmaztak meg. Kiindulópont minden esetben az erkölcsi szempontból korrekt viselkedés lehet.

A szakmai etika és az üzleti etika, bár első hallásra hasonló fogalmaknak tűnnek, egymástól mégis szervesen különböznek. Az üzleti etikával ellentétben a szakmai etika hangsúlyozza a személy erkölcsi felelősségét, még akkor is, ha az egyén nem saját nevében dönt vagy cselekszik. A szakmai és etikai vétség fogalma bizonyos esetekben elkülönül: a szakmai vétség nem feltétlenül etikátlan, és az etikai vétség nem feltétlenül jelent egyben szakmai vétséget.

Az etikai kódex többségében útmutatásokat, irányelveket és ajánlásokat tartalmaz, melyet a szakma korábbi, illetve legfőbb képviselői állítottak össze, jelenlegi követőit pedig azok elfogadására köteleztek. Céljuk a szakmai értékek elvárt színvonalon tartása a tisztességtelen konkurencia és a hatóságok távoltartása. Az etikai kódexek kezdetben szokásjogok voltak, csak jóval később foglalták írásba őket, elsősorban azon szakmák körében, melyek erőteljesebb mértékben hatottak a társadalom különböző rétegeire. Gondoljunk az orvosi, ügyvédi, köztisztviselői etikai kódexekre. Ezekre a foglalkoztatási ágakra jellemző a képzési igényesség, a minősítő, illetve engedélyezési eljárások. A foglalkozás gyakorlásának kötelező előfeltétele a szakmai etikai kódexek elfogadása, megsértése akár a szakmától való eltiltást is eredményezheti. A kódexekben foglalt szabályok egy része erkölcsi, másik része szakmai követelményeket tartalmaz. A szakmai kódex mindenki számára érthető és elérhető írásos kinyilatkoztatás arra vonatkozóan, hogy az adott szakma felelősen tevékenykedik, illetve

segédeszköz olyan esetekben, melyben tetteink helyességét kell igazolnunk külső számonkéréssel, beavatkozással szemben. A szakmai kódex az erkölcsi értékeken túl gyakorlati útmutatásokat is tartalmaz: figyelmezteti tagjait, hogy egy adott szakma képviselői közé tartozni kötelezettségekkel jár. A szokásos viselkedési normák megszegése nem csak az egyén, hanem az egész közösség megítélésére is kihat.

Az etikai kódex része a viselkedési kódex, ami egyfajta véleménynyilvánítás is. Többnyire arra vonatkozik, mit és hogyan kell tennünk. A tagokkal szemben a legfontosabb kritérium azonban, hogy az „jóhiszeműen” cselekedjen, viselkedésük tekintetében ne merülhessen fel komoly szakmai kifogás.

Nagyobb, többszereplős projekt esetén, főleg, ha a lakosság figyelmének központjában állnak a feladatok, célszerű etikai kódexet összeállítani, abban szabályozni a viselkedési normákat, a kommunikációt, és mindenfajta érintkezést az ellenőrző és a projektet bemutató szervekkel.

18. A PROJEKT LEZÁRÁSA

A projektek lezárása a projektek végrehajtásában a végső fázis, melynek során megtörténik az eredményesség teljes körű elemzése, a végső beszámoló, mint dokumentáció elkészítése, valamint a belső és külső értékelés.

A projekt végső elemzése felbecsülhetetlen információforrást biztosít egyfelől a továbbvitel lehetőségeinek feltérképezésére, másfelől más projektek megvalósítása szempontjából. Az elemzésnek a következőket kell tartalmaznia:

- Az alkalmazott módszerek sikerességének vizsgálata
- A projekttervezet teljesítményének értékelése
- Az igénybe vett alvállalkozói/szakértői/kivitelezői munkálatok vizsgálata.

A fenti elemzésen túl számos projekt zárul úgy, hogy tökeeszköz kerül kedvezményezett, illetőleg a konzorcium/társulás birtokába. Ennek működtetésére illetve használatára vonatkozó tervezetek megalkotása is a zárási szakaszban történik.

A végső beszámoló elkészítése alapvetően a projekt adminisztratív lezárását jelenti, mely magában foglalja:

- A program szakmai jelentésének elkészítését a projekt elemzése alapján
- A projekt végső pénzügyi beszámolójának elkészítését
- A támogató által kijelölt szakmai monitoring bizottság helyszíni szemléjével egybekötött értékelés dokumentációjának elfogadását.

Az értékelés során megvizsgálják, hogy az adott projekt mennyiben oldotta meg a felvállalt feladatokat, az adott társadalmi-gazdaság problémát. Az értékelés tehát a fejlesztési tevékenységet annak célkitűzéseivel, eredményeivel és hatásaival együtt egységes egészként kezeli. Az alapvető kérdés gyakorlatilag minden esetben ugyanaz: hogyan ítélt meg a konkrét projekt a környezet adta kontextusban, ezért a relevancia, az eredményesség és a hatékonyság kérdéseire kell választ adnia.

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

- ✓ Mi a projekt?
- ✓ Melyek a projekt tervezés főbb lépései?
- ✓ Mutassa be a projekt megvalósításának szakaszait!
- ✓ Mutassa be a projektciklust!
- ✓ Mit kell figyelembe venni a projekt tervezése során?
- ✓ Melyek a projekttervezés technikái?
- ✓ Mi jellemzi az indikátorokat?
- ✓ Hogyan készül a logikai keretmátrix?
- ✓ Mutassa be a GANTT diagrammot!
- ✓ Mi a projekt monitoring?
- ✓ A pénzügyi tervezésnél mit vizsgálunk?
- ✓ Mi a cash flow?
- ✓ Mi a kommunikációs terv?
- ✓ Mi a disszemináció és hogyan tervezzük?
- ✓ Mi a finanszírozási terv?
- ✓ Hogyan történik a projekt lezárása?

IRODALOMJEGYZÉK – AJÁNLOTT IRODALOM

Bell, Colin and Newby, Howard: Community Studies. An Introduction to the Sociology of the Local Community, London: George Allen and Unwin LTD, 1971.

Ehrlich Éva, Révész Gábor: A jelen és egy lehetséges jövő Magyarországon 1985-2005. In: Kelet-Közép-Európa: honnan - hová? (Ehrlich Éva, Révész Gábor, Tamási Péter szerk.) Budapest: Akad. 1994.

Elster, Jon: A társadalom fogaskerekei. Magyarázó mechanizmusok a társadalomtudományokban, Budapest. Osiris-Száadvég. 1995.

Kajdiné Suhajda Zsuzsanna – Kardos Lea: Reklámjogi és reklámetikai kézikönyv. Budapest, KJK, 1998. 122-135. p

Kistérségi projektmenedzsment képzés program tananyaga. Budapest, Regionális Fejlesztési Holding Rt., 2004

Kovács Katalin: Projekttervezés és projektciklus-menedzsment ismeretek a közigazgatásban. Budapest. MKI 2006. 38-45 p.

Krajcsák Zoltán: Információmenedzsment. BMGE, Budapest, 2009. 76-112.p.

Lányi Pál: Projekt menedzsment. Budapest, SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Közalapítvány, 2005.

Gilbreath, Robert D.: Winning at Projekt Management. What Works, What Fails and Why, New York, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore: John Wiley & Sons, 1986.

Gyekiczky Tamás: Emberi erőforrások és modernizációs stratégiák, Bp.: T-Twins Kiadó, 1994.

Projekt Ciklus Menedzsment kézikönyv. Budapest, Megakom Stratégiai Tanácsadó Iroda, 2003.

Projekttervezés, pályázatkészítés, projekt végrehajtás. Budapest, Tempus Közalapítvány, 2004.

Radács Edit: Regionális üzleti trendek. Budapest, BME, 2006.

Samuelson, Paul A. - Nordhaus, William D.: Közgazdaságtan. III. köt. Alkalmazott közgazdaságtan a mai világban, Budapest. KJK. 1990.

Schumpeter, Joseph: A gazdasági fejlődés elmélete. Vizsgálódás a vállalkozói profitról, a tőkéről, a hitelről, a kamatról és a konjunktúraciklusról, Bp.: KJK. 1980.

Smith, Estellie M.: "The Informal Economy, In: Economic Anthropology. (Stuart Plattner ed.), Stanford, California: Stanford University Press, 1989. 292-317.p.

Vági Gábor: "A gazdasági funkciók és kapacitások térbeli differenciálódásáról". In: Vági: Magunk, Uraim! Budapest, Gondolat. 1991. 33-47.p.

Verloo, Mieke - Roggeband, Connie: "Gender Impact Assesment: The Development of a New Instrument in the Netherlands", In: Impact Assesment, Vol. 14. No. 1. (March 1996). 3-20.p.

Vörös Mihály László: PCM – projekt ciklus menedzsment. Budapest, Promei – Faluműhely Alapítvány, 2005.

FOGALOMTÁR

4P, marketing 4 P-je (4Ps of marketing) feloldva: termék, ár, eladás vagy szolgáltatás helye, az eladásnak vagy a szolgáltatás igénybevételének ösztönzése.

Akcióterv (action plan) a rövid távú tervezés eleme, kisebb projekt.

Akkomodációs modell (accomodation model) eljárás, amely az intézményi és egyéni célok integrálását a feladatok vagy a munkakörök alakításával végzi. A szervezeti célokat az egyén hosszú távú céljaihoz igazítja.

Alapképességek (core abilities) szolgáltatást lehetővé tevő erőforrások: anyagi és szellemi aktívumok .

Alapkompetencia (core competence) az alapképességekből kifejleszhető a környezetben egyedülálló szolgáltatás.

Alkalmazott (employee) a szervezet által meghatározott / meghatározatlan ideig munkát vállaló személy; munkavállaló.

Átfogó minőség szabályozás (TQC — total quality control) minőségmenedzsmenti rendszer, amely a minőséget az egész munkafolyamat során figyelemmel kíséri.

Audit (audit) a szabályozás eszköze; átvilágítás, felmérés, általában külső tanácsadók végzik.

Autokratikus vezetés (autocratic leadership, directive leadership) utasításokkal engedelmességet követelő, megfélemlítő—büntető vezetői stílus.

Autoritás (authority) hatáskör, mások (a munkatársak, beosztottak) magatartásának irányítása, vagy befolyásolásának joga és lehetősége. Ez a legitimitás több forrásból is származhat, úgy, mint a legalitás, a kompetencia és a referencia-hatalom.

Belső PR (internal Public Relations) a szervezeten belül lefelé irányuló kommunikáció tudatos alakítása, célja a megértés, az érdemi támogatás, az innováció légkörének kialakítása, a belső morál és identitás megteremtése.

Benchmarking (benchmarking) más hasonló, jól működő információs intézmények tevékenységeinek, teljesítménymutatóinak megismerése.

Brainstorming vagy ötletbörze, 'agyroham' (brainstorming) a munkatársak bevonásának és szakismereteik és tapasztalataik kiaknázásának egyik eszköze; egy probléma megoldásával kapcsolatos kötetlen ötletgyűjtés, majd a kapott ötletek rangsorolása.

Cél (purpose) 1. hosszabb távú (objective) 2. rövid távú (goal) a szervezet missziójában meghatározott, a működés közben elérendő állapot.

Célcsoport (target group) kiválasztott piaci szegmens, amelynek igényeit a szolgáltató kielégíteni szándékozik.

Célirányosság (accomplishment) szervezési elv, amely szerint a szervezet egésze a meghatározott célok elérésére szolgál, így minden munkának erre kell irányulnia; a célokat nem szolgáló tevékenységeket törölni kell.

Centralizáció (centralisation) a hatalom, feladatok és erő egy helyen való összpontosítása a (felső) vezetés kezében; az elvégzendő munkára vonatkozó döntések többségét azok hozzák, akik a szervezet egy magasabb pontján vannak.

Csapatmunka (team-work) egymást kiegészítő képességekkel rendelkező emberek kisszámú csoportja, akik egy teljesítményhez kötődő cél érdekében elkötelezték magukat, és amelyért kölcsönösen elszámoltathatóknak tartják magukat.

Csere-modell (exchange model) az intézményi és egyéni célok integrálása érdekében ösztönzőket és jutalmakat felhasználó eljárás.

Decentralizáció (decentralisation) a hatalom, a feladatok és a döntés lehetősége a szervezet alacsonyabb szintjein kap helyet, így az elvégzendő munkára vonatkozó döntések többségét azok hozzák, akik a munkát végzik.

Delegálás (delegation) a vezető az egyes feladatokat, hatásköröket, jogosultságokat saját hierarchiaszintjéről alacsonyabb szintre helyezi; a beosztottak munkakörét vertikálisan bővíti.

Direkt költség (direct cost) olyan költségtérítés, amely az ügyféllel az azonnal jelentkező költségeket téríteti meg (pl. fénymásolás esetén a papír ára).

'Döglött kutya' (dogs) a szolgáltatással kapcsolatban javasolt stratégia alacsony piaci részesedés és alacsony vagy csökkenő kereslet esetében (ld.: Boston-mátrix).

EDI (Electronic Data Interchange) számítógépek közötti szabályozott, automatikus adatcsere.

Egyszerűség (simplicity) szervezési elv, mely szerint a szervezet lehetséges formái közül a lehetséges legegyszerűbb felé kell törekedni.

Eladásösztönzés (sales promotion) a marketing egyik eleme, amely a vevők vásárlási hajlandóságát hivatott növelni.

Eladhatóság (sellability) a minőség egyik, ún. 'S'-tényezője, melynek célja, hogy megkülönböztesse a szolgáltatást a versenytársakétól.

Életkor-elmélet (life-cycle-theory) a szervezetnek — az emberekhez hasonlóan — életkoruk van: csecsemőkor, serdülőkor, fiatalkor és öregkor; az egyes szakaszok más-más jellemzőkkel rendelkeznek.

Ellenőrzőlapok (run-control chart) egy tevékenység teljesítményének bizonyos időhatárokon belüli vizsgálatát segítő eljárás, a TQM egyik módszertani eleme.

Emberi erőforrás-gazdálkodás (HRM — human resources management) a szervezetben dolgozó munkatársak tevékenységeinek tervezése, irányítása, szervezése és vezetése.

'Éppen időben'-elv (just-in-time) a szolgáltató a használó igényeit akkor és ott elégíti ki a szolgáltatással, amikor és ahol az a használó számára a legszükségesebb.

Eredményesség (effectivity) sikerrel, eredménnyel járó tevékenység megvalósulása (illetve a cél elérése).

Érettség—éretlenség-elmélet (maturity—immaturity theory) Argyris elmélete, mely szerint az emberek folyamatosan növekednek a gyerekkorból a felnőtté irányába. Az előbbi a passzivitás, függőség, korlátozott lehetőségek, homályos képzetek, rövid távú gondolkodás, jelenben élés, alárendeltség és korlátozott öntudat, az utóbbit az aktivitás, függetlenség, tág lehetőségek, erős érdekek, hosszú távú gondolkodás, múlt—jelen—jövő együttlátása, függetlenség és erős öntudat jellemzi.

Értekezlet (meeting) kommunikációs forma, melyben három vagy több személy ül le egy közös munkát segítő feladatot megtárgyalni.

Esély-elmélet (expectancy theory) Vroom elmélete, mely szerint a munkatárs csak akkor motivált, ha három feltétel adott: az önmaga által meghatározott személyes cél, az esély, hogy tevékenységek eredménye elvezet hozzá, illetve hogy tevékenysége meghozza a személyes elégedettséget — pl. megfelelő társas környezet, megbecsülés, önmegvalósítás.

'Fejőstehén' (cash cow) a szolgáltatással kapcsolatban javasolt stratégia magas piaci részesedés és alacsony vagy csökkenő kereslet esetében (ld.: Boston-mátrix).

Feladatkör (responsibility) szervezési elv munkaköri leírásba foglalt tevékenységek csoportja.

Feladatcultúra vagy feladat típusú kultúra (task culture) a csoportmunkában rejlő erőket kihasználó szervezeti kultúra, amelyben inkább a szakmai tudás, mint a tekintély, illetve a hierarchiában elfoglalt hely számít; olyan négyzethálózathoz hasonlítható, amelynek bizonyos szálai erősebbek.

Felettesek és beosztottak koncepciója (concept of line and staff) a szervezet vertikális tagolásának egyik módja, mely szerint a döntés hatásköre és felelőssége a felettesé, a beosztott gyakorlatilag végrehajt. Indokai: 1. a felettesnek és a beosztottnak egy szervezeten belül különböző funkciója van; a felettes közvetlenül felel a szervezet céljainak eléréséért. Mindenki más beosztott. 2. a felettesnek elvileg korlátlan a hatásköre a beosztottak felett, a beosztottak hatásköre csupán egy-egy funkcionális területre korlátozódik.

Felhatalmazás (empowerment) a munkatárs hatáskörének kiterjesztése megadott terület(ek)re.

Felkészítés (coaching) személyzetfejlesztési módszer, melyben a felkarolt munkatárs rendszeres, fejlődését elősegítő, tárgyyszerű visszacsatolást kap.

Felmérés (survey) módszer, amely a szabályozás során az emberek véleményére, tapasztalatára, viselkedésére, emlékezetére következetesen kérdez rá; történhet szemtől szemben, interjú formájában, vagy kiosztott papíron.

Felső vezető (upper manager) olyan menedzser, aki az adott szervezetben a hierarchia csúcsán látja el feladatát.

Folyamatábra (flowchart) az adott folyamatot feltérképező, az információs vagy más források kialakulását és átalakulását ábrázoló diagram.

Fontossági sorrend meghatározása (setting priorities) a feladatok, tevékenységek, vagy más dolgok halmazában rangsor felállítása, célja a források elosztásának hatékony szabályozása.

Formális szervezet (formal organisation) a jogi keretek és a felülről deklarált elvek szerint működő szervezeti forma, illetve szervezeti jellemvonás. Ide tartozik a munkastruktúra, a munkakörök, a hierarchia, a rögzített intézményi politika, az eljárások és szabályok stb., és azok az elemek is, amelyeket a hatékonyság és a gazdaságosság növelése érdekében hívtak létre.

Forráselosztás (allocation) a szabályozás eszköze, a meglévő erőforrások (új) célokhoz rendelése.

Forrásmegosztás (resource sharing) forráshiány esetén, költségkímélés vagy a szolgáltatás szintjének emelése céljából a szervezetek megosztják egymás között a forrásokat és a nyújtandó szolgáltatásokat.

Franchise (franchise) a know-how lízingje; felhalmozott ismeret, tapasztalat, eljárások szerződésben rögzített átadása egy másik, hasonló feladatkörrel rendelkező szervezet számára; a centralizált döntéshozatal jellemzi.

Funkcionális szervezet (functional organisation) szervezeti forma, melynek alapja, hogy azonos feladatú, képesítésű, tevékenységű emberek kerülnek egy részlegbe; pl.: a könyvtárban van feldolgozó osztály, tájékoztató osztály, marketing osztály stb.

Függőleges irányú kommunikáció (vertical communication) a szervezeten belüli felülről lefelé, illetve alulról fölfelé irányuló kommunikáció.

Gantt-diagram vagy vonalas ütemterv (Gantt chart) tervezési és szabályozási segédeszköz, amely kulcsfontosságú tevékenységeket tüntet fel vonalak vagy sávok képében olyan diagramon, ahol a vízszintes koordináta az idő vonala, akárcsak a nyilakkal történő ábrázoláson.

Gazdaságosság (economy) teljesítmény-tényező; egy meghatározott tevékenység végzésének nyereségessége.

Globalizálódás, piacoké és szolgáltatásoké (globalisation of markets and services) a határok elmosódásának következménye, amely által a piac szereplői tőlük földrajzilag távoli szereplőkkel is üzleti kapcsolatba kerülhetnek.

Használói elégedettség (user satisfaction) a szabályozás során mért tényező, amely a szolgáltatás vagy termék minőségének alapvető mutatója.

Használói igények 1. a használók által megfogalmazott elvárások (needs) 2. a használók közvetlenül ki nem fejezett szükségletei (demands).

Használói igények, 'másodlagos' (secondary needs of users) olyan használói igények, amelyek nem közvetlenül függenek össze a termék vagy szolgáltatás minőségével, ugyanakkor kihatnak a vevő elégedettségére, pl.: törődés, kezdeményezés, figyelem, kötelezettség-teljesítés, a vevőszolgálat minősége, hozzáértés, segítőkészség stb.

Hatalomkultúra (power culture) a szervezeti kultúra egyik fajtája; jellemzői: tekintélyes intézmény, energikus vezetővel gyorsan reagálhat a környezet változásaira; a központ az ellenőrzést többnyire a kulcspozíciók betöltésével, időnkénti nagy ellenőrzésekkel gyakorolja.

Hatáskör (authority) autoritás, jogosultság az erőforrások használatára.

Hatékonyság (efficiency) a ráfordításokat és a hatásokat tükröző eredmények viszonya.

Hierarchikus szervezet (hierarchical organisation) alá- és fölérendeltségi viszonyokra építő szervezet, jellemzői a viszonylag szűk illetékességi körök, a formalizáltság.

Higiéniiai tényezők (hygiene or maintenance factor) Herzberg a munka motiválására vonatkozó két-tényező elméletében azon tényezők, melyek elégedetlenséghez vezetnek, ha az érintett által elvárt szint alatt vannak, ám nem emelik az elégedettség szintjét, ha kellő mértékben adottak; ide tartozik fontossági sorrendben: a vállalatpolitika és vezetés, ellenőrzés, kapcsolatok a felettesekkel, kollégákkal, alárendeltekkel, munkafeltételek, fizetés, beosztás, biztonság, magánélet.

Imázs (image) képmás, amit az emberek alakítanak ki egy dologról, szervezetről, szolgáltatásról vagy másik emberről.

Impakt (impact) egy tevékenység környezetre gyakorolt tényleges hatása.

Improvizálás (improvisation) a kínálkozó lehetőségek gyors kihasználására szolgáló rögtönzés, amely elveti a tervezési folyamatot, de a korábbi tervezési tapasztalatokra épít.

Információs audit (information audit) a szervezeten belüli információ szabályozásának eszköze; átvilágítás, felmérés.

Információbróker (information broker) információs szolgáltatást — pl. információ-visszakeresés, tanácsadás, konzultáció, dokumentumszolgáltatás, indexelés stb. — pénzért kínáló szakember.

Információs menedzsment (information management) az információs és információs források hatékony tervezése, szervezése és irányítása.

Információtechnológia (IT — information technology) az információ begyűjtésére, feldolgozására és terjesztésére szolgáló eljárások, ismeretek és berendezések gyűjtőfogalma.

Informális szervezet (informal organisation) a társulás jellegű tevékenységekre (munkacsoportok kialakulása, elismerés, védelem vagy a biztonság, az önbecsülés és a státus iránti igényeik megszerzése kommunikációs tartalmak és modellek stb.) összpontosító nemhivatalos szervezet.

Innováció (innovation) újítás, korábban nem létező dolog létrehozása vagy módszer használata.

Intranet (intranet) az intézményen, szervezeten belüli Internet.

IPCS (Integrated Planning and Programming Control System) a tervezési és szabályozási feladatokat egyaránt ellátó költségvetés.

Irányelv (policy) a tervezéshez megfogalmazott elképzelések gyűjteménye.

Irányítás (control) az egykor meghatározott tervek folyamatos felülvizsgálata, a végrehajtás figyelemmel kísérése, illetve az erőforrás-elosztás szükséges változtatása.

Jövőkép (vision) rögzített nyilatkozat, amely az intézmény saját ambícióinak szavakba, mondatokba öntését szolgálja a kitűzött stratégiai célokkal összhangban.

Karcsúsítás (lean management) a szervezet alakítása, melynek célja a hierarchiai szintek és a középvezetők számának optimális csökkentése.

'Kemény' tényezők ('hard' factors) a szervezetben a felmérhető, számszerűsíthető változók, pl. struktúra, működés, gazdálkodás.

Képzés és munkaerő-fejlesztés (training and staff development) szervezeti erőfeszítés, melynek célja a legfontosabb erőforrás potenciáljának fokozása.

Képzési irányelvek (training policy) a képzéssel kapcsolatban megfogalmazott tervek, elképzelések gyűjteménye.

Két-tényező elmélete (two-factors theory) Herzberg a munka motiválására vonatkozó elmélete, mely szerint a higiéniai tényezők hiánya demotivál, a motivációs tényezők emelése pedig ösztönöz (motivál).

Klán-szabályozás (clan control) szabályozási stílus, amelyben a normák ismerete és az egyértelmű teljesítmény-értékelés helyett az azonosuláson van a hangsúly.

Kommunikáció (communication) információk közlése vagy cseréje valamilyen jelrendszer útján; a szervezetben belül iránya lehet fölfelé, lefelé irányuló vagy horizontális; hatékonyságát a szervezeti forma nagyban befolyásolja.

Költségek (costs) teljesítmény-tényező; egy tevékenység végzésével közvetlenül vagy közvetve jelentkező kiadások.

Költségek, közvetlen (direct costs) olyan költségek, amelyeknél megállapítható, hogy mely termék / szolgáltatás előállításával vagy szervezeti egység működésével kapcsolatos, nagysága a termelés / szolgáltatás mennyiségével arányosan változik.

Költségek, közvetett (indirect costs) olyan költségek, amelyeknél nem, vagy csak közvetetten állapítható meg, hogy mely termék / szolgáltatás előállításával vagy szervezeti egység működésével kapcsolatos.

Költség—haszon-elemzés (cost—benefit-analysis) a befektetés és a várható megtérülés közötti viszony kiszámítására szolgáló eszköz.

Költséghatékonyság (cost-effectiveness) teljesítmény-tényező; adott költségre jutó eredményesség.

Költségeközpont (cost centre) az intézmény olyan részlege, amely önálló költségvetéssel működik.

Költségvetés (budget) a szervezet kiadásait és bevételeit tételesen felsoroló jegyzék.

Környezet (environment) 1. külső (external) azok a tényezők, amelyekre a szervezetnek nincs hatása (pl. makrogazdaság, demográfia stb.) 2. belső (internal) tényezők, amelyekre a szervezet hatással van (pl. szolgáltatás minősége, használók elégedettsége, munkatársak felkészültsége stb.).

Kötelező tenderezés (CCT — compulsory competitive tendering) angol jogszabály, amely a közszolgálati intézményeket szolgáltatások tervezett igénybevétele esetén tender kiírására kötelezi.

Középvezető (middle manager) olyan menedzser, akinek felettese és beosztottai egyaránt vannak.

Közérzet (morale) a munkavégzésre és a környezet megítélésére kiható általános tudati állapot.

Kreativitás (creativity) alkotókészség, képesség új helyzetben korábban megtapasztalt összefüggések alkalmazására.

Kritikus sikertényező (critical success factor) részcélok, mérföldkövek vagy tulajdonságok, amelyek elérése nélkül nem lehetséges a célok megvalósítása.

Lágy tényezők (soft factors) a szervezetben a nem vagy csak nehezen felmérhető és számszerűsíthető változók pl. kultúra, személyzet.

Lapos szervezet (flat organisation) szervezeti modell, amelyre a döntően horizontális, mellérendelő elrendezés jellemző, amelyben az egyes egységek nagyobb önállóságot élveznek.

Leader-elmélet (leadership theory) a vezetőről alkotott magatartástudományi elképzelés, amely a vezetőt személyként és nem funkciójában ragadja meg.

Leépítés (downsizing) a szervezet méretének csökkentése, melynek célja a kisebb költségvetés vagy a nagyobb hatékonyság elérése.

Lineáris költségvetés (line-item budgets) rovat—tétel szerkezetű költségvetés, melyben a különféle dokumentumtípusok, szerződéses szolgáltatások, személyzeti és vegyes kiadások tételeit sorolják fel; lehetővé teszi trendek meghatározását és a jövő kiadások előrejelzését. Készítése egyszerű.

Marketing (marketing) azoknak a tevékenységeknek a gyűjtőfogalma, amelyeknek célja a termékek illetve szolgáltatások leghatékonyabb eljuttatása a használóhoz, illetve a vevőhöz.

Marketing-mix (marketing-mix) a marketing kampány négy elemének — a terméknek, a költségeknek, a szolgáltatás helyének, és az értékesítésnek, illetve a használók ösztönzésének — a szervezet számára optimális kombinációja.

Mátrix-szervezet (matrix organisation) szervezet-típus, amely egy szervezetbe foglalja a hagyományos értelemben vett rutinműveletek és az aktuális projektfeladatok végzését, a munkatársak így két irányba tartoznak elszámolással.

Megbízhatóság (reliability) a minőség egyik, ún. 'R'-tényezője. Célja, hogy megakadályozza a vevő elégedetlenségét.

Megfigyelés (inspection) értékeléshez való adatgyűjtés egyik módszere.

Menedzser (manager) olyan személy, aki meghatározott feladatok végrehajtásáért felelős.

Menedzseri rács (managerial grid) Blake és Mouton a vezetőket két szempont szerint minősítő modellje: mennyire törődnek az emberekkel, illetve a termeléssel / a szolgáltatással.

Menedzsment-audit (management-audit) menedzserek képességeinek felmérése: tudják-e az erőforrásokat — különösen az alkalmazottakat — a kitűzött célok elérése érdekében hatékonyan irányítani. Birtokában vannak-e az ehhez szükséges képességeknek és tudásnak.

Menedzsment (management) emberi, fizikai, pénzügyi és információs források tervezése, szervezése, irányítása és vezetése a szervezet céljainak sikeres és hatékony elérése érdekében.

Menedzsment információs rendszer (Management information System — MIS) információs rendszer, amely amellet, hogy egy szervezet összes szükséges információ-feldolgozó tevékenységét ellátja, információkat nyújt és információ-feldolgozási módszereket szolgáltat a menedzsment különböző funkcióihoz, valamint a döntési folyamatok támogatására.

Minőség (quality) a termék- és szolgáltatás-színvonal, amely kielégíti, illetve túllépi a vevők igényeit; termékek esetén ez magában foglalja a megjelenést, a működést, a megbízhatóságot. A szolgáltatásoknál azok nyújtásának környezetét, a szolgáltatást nyújtók magatartását, felkészültségét.

Minőség szabályozás (quality control) a minőség elérését az egész munkafolyamat vizsgálatával végző tevékenység.

Mintavétel (sample) az összeszámlálás egyik módja a teljesítménymérésben. Az alapsokaságnak megfelelő, de jóval kisebb csoportot létrehozva állítja elő az adatokat.

Misszió (mission) küldetésnyilatkozat, amely meghatározza a szervezet alapvető célját, filozófiáját.

Motiváció (motivation) a célok vagy jutalom elérése érdekében energia-befektetésre irányuló akarat.

Motivációs tényezők (motivation factor) Herzberg motivációra vonatkozó két-tényező elméletében azon tényezők, amelyek megelégedéssel töltik el az alkalmazottakat, ám hiányuk nem vezet elégedetlenségre; fontossági sorrendben: teljesítmény, elismerés, maga a munka, felelősség és fejlődés, növekedés.

Munkakör-gazdagítás (job enrichment) vertikális munkaterhelés, amely a munkatársak számára megnövelt hatáskört biztosít.

Munkaköri leírás (job description) egy munkakör feladatkörének rögzített formája.

Névleges költségek (nominal costs) szolgáltatásért kért összeg, amely nem, vagy csak éppen fedezi a szolgáltatáshoz kapcsolódó kiadást; bevezetésének célja lehet a piac felmérése

Oldalirányú kommunikáció (horizontal communication) a szervezetben az egy hierarchiai szinten dolgozó munkatársak közötti kommunikáció.

Organikus szervezet (organic organisation) a környezeti változásokhoz gyorsan alakuló szervezet-típus, melynek jellemzői: jelentős oldalirányú kommunikáció; a szervezeten belüli hatások az ismeretekből és a tapasztalatokból eredő hatalomból fakadnak; globális szemléletmód, rugalmas munkakör, elkötelezettség a szervezeten kívüli szakmai csoportoknak is.

Önképzés (self-education) tanulási folyamat, amelyet az egyén a saját maga igényei szerint szabályoz.

Önvezetés (self-leadership) az egyén saját munkájának menedzsere. Tevékenységei: együttműködés másokkal, önképzés, meggyőzés, figyelem mások érzékenységére és igényeire, felelősségvállalás, az agresszió, az elégedetlenség és a túlzó kívánalmak kezelése, tárgyalás, jelentés készítése, az utasítások fogadása, felelősség az eszközökért.

Pareto-diagram (Pareto-diagram) a meghatározott probléma egyes okainak százalékos megoszlását ábrázoló diagram; a TQM módszertanának egyik eleme.

Pénzszerzési kampány (fundraising) a fenntartótól kapott költségvetés és a használoktól beszedett díjak kiegészítése. Általában meghatározott cél elérése érdekében folytatott projekt.

Pénzért érték (value for money) térítéses szolgáltatások elve, mely szerint a használó a térítési díj ellenében a szolgáltatás minőségének garanciáját kapja.

PEST-vizsgálat (PEST — political, economical, social, technological analyse) a szervezet környezetének politikai, gazdasági, szociális és technológiai szempontú vizsgálata.

Piaci rések (market niches) a piac olyan részei, ahol kielégítetlen igények jelentkeznek; tehát kihívást jelent a szolgáltatónak.

Piaclefedés (market penetration) teljesítmény-tényező; a szolgáltatást ténylegesen igénybe vevők aránya a lehetséges használókhoz képest.

Piacmeghatározás (market identification) a vásárlói szükségletek, igények azonosítása.

Piacszegmentálás (market segmentation) a piacon lévő vásárlók meghatározott szempontok szerinti csoportosítása; a szempontok lehetnek: életkor, lakóhely, érdeklődés stb.

Portfólió-elemzés (portfolio-analysis) a szervezet meglévő forrásainak és lehetőségeinek felmérése olyan szempontból, hogy melyikre érdemes hosszabb távon építeni, melyiket érdemes csak kihasználni; módszere a Boston-mátrix alkalmazása.

Pr (PR — public relations) előre megtervezett és szervezett tevékenységsorozat, melynek célja a szervezet és a használók közötti kölcsönös megértés és bizalom fenntartása.

Profitszerzés (making profit) szolgáltatás-nyújtás ellentételezése, melynek célja, hogy a bevételek meghaladják a kiadásokat, és hogy a szolgáltatást könnyen lehessen továbbfejleszteni.

Projekt (project) tevékenység-sorozat, amely időben és feladatokban meghatározott célra irányul.

Projektmenedzser (projectmanager) a projekt felelős irányítója. Személye megegyezhet a menedzserével.

Pygmalion-effektus (Pygmalion-effect) projekció, melynek alapja, hogy az ember hajlamos azzá válni, amit gondolnak róla.

Részvétel a vezetésben, munkatársak bevonása (participation) a hatalom, a munka, az ellenőrzés megosztása a beosztottakkal.

Ringi (ringi) a munkatársak teljes részvételét biztosító japán eredetű eljárás, amely szerint egy döntés mindaddig nem lép életbe, amíg azzal minden érintett egyet nem ért.

Rituálé (ritual) kulturális értékeket megerősítő cselekvések sorozata.

Rövid távú terv vagy operatív terv (operative plan) a mindennapi munkavégzés alapjául szolgáló terv, amely a stratégiai terv egyes részeinek megvalósítását szolgálja; kisebb projekt terve.

Rugalmasság (flexibility) a tanuló szervezetre és a kreatív munkatársra jellemző képesség, amely lehetővé teszi a környezeti változásokra való gyors reagálást.

Scatter-diagram (Scatter-diagram) a tényezők közötti összefüggéseket vizsgálva ábrázolja a kapcsolat meglétét vagy nemlétét, illetve lehetséges egymásra hatásukat.

Statisztikai folyamatszabályozás (SPC — statistical process control) statisztikai mintavételen alapuló minőségellenőrző módszer, amelyet folyamatszabályozás is támogat; a hiba megelőzésre is hangsúlyt helyez.

Stratégiai terv (strategic plan) a szervezet fejlődésének (a misszió és jövőkép alapul vételével) 5-10-15 évre irányt mutató elképzelések rendszere.

SWOT-elemzés, környezeti felmérés (SWOT-analysis — Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) a külső és a belső környezet állapotát mátrix segítségével feltérképező eljárás.

Szabályozás (regulation) irányítás visszacsatolással.

Számadási kötelezettség (accountability) szervezési elv, mely szerint a hatásköri és feladatköri hierarchiát úgy kell kialakítani, hogy mindenki csak egyetlen felettesnek tegyen jelentést illetve számoljon el munkájáról.

Személykultúra, vagy személyiségre alapozó kultúra (person culture) a szervezeti kultúra egyik formája; a csoport helyett az egyénre épít, nincsen felülről érkező utasítás, akkor célravezető, ha magasan kvalifikált emberek innovatív feladatok megoldására társulnak.

Személyzetfejlesztés (staff development, education) a munkatársak — mint emberi erőforrás — oktatása, fejlődésüknek hatékony támogatása.

Személyzeti stratégia (HRM strategy) az emberi erőforrások fejlesztésének hosszú távú üzleti szempontokkal összhangban készített terve.

Szerepkultúra (role culture) az intézményi kultúra lehetséges formája, amely a logika és az ésszerűség alapján működik. Olyan szabályok irányítják, amelyek fontosabbak a személyeknél, nem kívánatos a többlet-teljesítmény, lassan észlelik a változásokat. Szervezete hierarchikus.

Szervezés (organisation) a szervezet folyamatainak átgondolása annak meghatározására, hogy mely erőforrások (azaz eljárások, áruk, szolgáltatások, dokumentumok, eszközök és gépek, emberek és készségek, stb.) szükségesek a kívánt termék vagy szolgáltatás előállításához.

Szervezeti ideológia (organisational policy) viszonylag összefüggő hiedelmek együttese, amely az azt vallókat összekapcsolja, és környezetük ok-okozati összefüggéseit magyarázza.

Szervezeti diagram (organisation chart) a szervezet formális struktúráját mutató ábra, amely a hatásköröket, feladatköröket, a kommunikációt és a munkafolyamatokat ábrázolja.

Szervezeti kultúra (organisational culture) a szervezeti tagok által osztott — rituálékban, szimbólumokban és tárgyakban megjelenő — alapvető előfeltevések, hiedelmek és értékek rendszere, amelyek segítségével meghatározzák önmagukat és környezetüket.

Szocializációs modell (socialisation model) az intézményi és egyéni célok integrálása érdekében megkísérli meggyőzni az egyént arról, hogy a vezetők és a munkatársak segítségével fogadja el a szervezet céljait.

Szolgáltatás-politika (service-policy) a szolgáltatással kapcsolatos irányelvek és hitek összessége.

Szolgáltatási szint szerződése (service level agreements) a szolgáltató és a vevő közötti szerződés, amely a szolgáltató feladatait, a szolgáltatás minősítésére szolgáló szabványokat, és a mutatók kiszámításának elfogadott módját tartalmazza; tisztázza az elvárásokat, a felelősséget, illetve a jogosítványokat mindkét fél számára.

Szolgáltató, eladó (supplier) a minőségi láncban az a személy, aki a vevőnek a szolgáltatást kínálja.

Szponzorálás (sponsorship) pénzben vagy természetben adott befektetés valamilyen tevékenységre, amiért cserébe az investáló fél üzletileg kihasználható kereskedelmi potenciálhoz jut.

Szükséglet hierarchia (hierarchy of needs) fiziológiai, biztonsági, szociális, megbecsülési és önmegvalósítási igények Maslow által felállított rangsora, melyre jellemző, hogy amíg az előbbi igények nincsenek kielégítve, addig az utóbbi, magasabb rendű igények egyike sem működhet magatartásbeli ösztönzőként.

Tanácsadó (consultant) szakértő, akit adott szolgáltatások, tevékenység(ek) jellemzőinek felmérésére és a fejlesztésre, javításhoz vagy újjáalakításhoz szükséges ismeretek átadására kérnek fel.

Tanulmányi szerződés (learning contract) megállapodás, amelyben a munkaadó a munkavállalónak tanulmányai elvégzéséhez támogatást nyújt, illetve ellentételezést határoz meg.

Tanuló szervezet (learning organisation) a környezet kihívásainak felfedezését és a rájuk való minél gyorsabb reagálást kritikus sikertényezőnek tartó szervezet.

Táv munka (teleworking - UK, telecommuting - USA) munkamódszer, melyben a munkavégző részben vagy egészben munkahelyétől távol — többnyire otthon — dolgozik, számítógépet használ, és munkahelyével telekommunikációs módszerek segítségével kommunikál.

Teljes költség (total costs) a szolgáltatás ellenértékének megfizetése. Célja a vonatkozó összes kiadás (pl. a munkaidő, rezszi, a berendezések amortizációja stb.) megtérítése.

Teljes körű minőségmenedzsment (TQM — Total Quality Management) a szervezet minden tevékenységét felölelő menedzsment-filozófia, amelynek segítségével a használói és a társadalmi igények, valamint a szervezet céljai a legeredményesebb és a leginkább költséghatékony módon, az összes munkatárs teljesítőképességének növelésével, javításával, folyamatos tökéletesítés által elérhetők.

Teljesítmény-értékelés (performance appraisal) a teljesítmény-mutatók adatainak értékelése.

Teljesítmény-költségvetés (PPBS — planning programming budgeting system) funkciókon, tevékenységeken és projekteken alapuló költségvetés-típus, ahol a nyereség a szolgáltatások kihasználtságával és a használók elégedettségével mérhető.

Teljesítménymérés (PM — performance measurement) a teljesítménymutatók értékének meghatározása összeszámlálással, megfigyeléssel illetve felméréssel.

Teljesítmény-mutató (performance indicator) egy adott tevékenységre, szolgáltatásra jellemző, input-adatok alapján, arányok és viszonyok segítségével előállítható arányszám, amely a minőség meghatározásának alapja.

Tender (tender) egy szolgáltatás, termék megvásárlására szóló ajánlatadás, illetve annak elbírálása.

Térítéses szolgáltatás (fee-based service) olyan szolgáltatás, amelyet a használók bizonyos csoportjai valamilyen térítés fejében vehetnek igénybe.

Termelékenység (productivity) teljesítmény-tényező; egységnyi idő alatt nyújtott szolgáltatás.

Tervezés (planning) elemzési folyamat, amely magába foglalja a jövőre vonatkozó elképzeléseket, meghatározza az elérendő célokat, és a célok eléréséhez szükséges alternatív tevékenység-sorozatokat, s végül kiválasztja ezek közül a megfelelőt.

Tevékenységek szerződéses kiadása (contracting out, outsourcing) tevékenységek szervezeten kívüli szolgáltatóktól való megvásárlása, melynek célja a korábbival azonos szintű szolgáltatás alacsonyabb költséggel, vagy jobb szolgáltatás a korábbi költségen.

Üzleti terv (business plan) a különböző szervezet egységek és hierarchiai szintek terveinek összessége, amely magába foglalja a hosszú és rövid távú terveket is; általában évenként készítik, illetve évente számolnak be megvalósításának eredményeiről.

Vállalati ombudsman (ombudsman) a szervezetben olyan személy, aki katalizátorként humorral és emberismerettel képes feloldani a szakmai és vezetési stílussal kapcsolatos konfliktusokat.

Vásárló, vevő (buyer) a minőségi láncban az a személy, akinek a szolgáltató a szolgáltatást kínálja.

Versenyárs (competitor) azonos üzletágban tevékenykedő, vagy azonos forrásokért versengő piaci szolgáltató.

Vezérlés (direction) visszacsatolás nélküli irányítás.

Vezetés (leadership) az egyén vagy csoport tevékenységeinek befolyásolására szolgáló folyamat, amely a szervezeti célok elérését eredményezi. (Létezik ettől eltérő tartalmú meghatározás is, de e könyv az itt leírtat alkalmazza).

Vezetés környezete (leadership contingency model) Fiedler vezetés-vizsgálati modellje, melyben három változót vizsgált: a vezető és az alkalmazott viszonyát, a feladat-struktúrát és az erőfőlényt.

Vezető (leader) menedzser, aki személyzeti motivációs, bevonási és kommunikációs feladatokat is ellát.

Vezető képességei (managerial competencies) azok a kritikus sikertényezők, amelyekkel a hatékony vezetőnek rendelkeznie kell. Hiányuk esetén a szervezet a vezető működésének kárát látja.

Visszacsatolás (feedback) a szabályozás alapját jelentő tevékenység, amely használói oldalról szembesíti az eredményeket a tervekkel.

X-elmélet (X-theory) McGregor elmélete, mely szerint az alkalmazottak személyes céljai összeegyeztethetetlenek a szervezet céljaival; a hatalmat éppen ezért az irányítás és az ellenőrzés eszközeként használja fel.

Y-elmélet (Y-theory) McGregor elmélete, mely szerint az emberek sokat adhatnak egy szervezetnek, ha meggyőzhetőek arról, hogy céljait fogadják el.

Z-elmélet (Z-theory) Ouchi elmélete, mely szerint a munkakörülmények humanizálása megteremti, ill. visszaadja a munkatársaknak az önbecsülést és az emberi méltóságot. A dolgozók közötti együttműködés jobban szolgálja a szervezet hosszú távú sikereit, mint a verseny, és a munkatársak szívesebben és eredményesebben dolgoznak a vállalatnál, ha lehetőségük nyílik tudásuk és tapasztalataik folyamatos gyarapítására.

**A PROJEKTSZERVEZÉS KONCEPCIÓJA ÉS
STRUKTÚRÁJA**

**Összeállította:
Dr. Márkus Edina**

Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	227
1. Projektkezdeményezés.....	227
2. A projekt külső, belső érdekeltségei.....	228
3. A projekt siker és kudarc kritériumai	230
4. A projekt szakaszai, részletes tervezés.....	231
4.1. Az időigény megbecsülése, ábrázolási technikák.....	236
4.2. A kritikus út meghatározása.....	236
4.3. Erőforrás-allokáció, erőforrás-kiegyenlítés.....	239
4.4. Költségtervezés.....	241
5. A projektkontroll lépései, korrekciós lépések.....	242
6. Változás-, kockázatmenedzsment.....	244
7. A szakképzettség, a projekt részvételhez szükséges ismeretkörök, elvárt személyes adottságok és készségek.....	246
8. A projekt lezárásának folyamata.....	250
8.1. A projekt végi áttekintés (projektreview).....	251
8.2. A projekt-menedzsment-know-how-ja.....	252
Ellenőrző kérdések.....	253
Irodalomjegyzék – ajánlott irodalom.....	254
Mellékletek.....	255

BEVEZETÉS

A projektszervezés koncepciója és struktúrája fejezet a sikeres projekteket megalapozó, a projekt teljes életútját végigkísérő projektmenedzsment feladatokat; a projektek előkészítésének, tervezésének módszereit; a sikeres projektmegvalósítást támogató tevékenységeket; a projekt lebonyolítása folyamán zajló ellenőrzési folyamatokat és a projekt lezárásának feladatait tárgyalja nyolc alfejezetben.

1. PROJEKTKEZDEMÉNYEZÉS

A projekt előkészítése történhet a szervezet stratégiai tervbe illeszkedő projektötlet tudatos kidolgozása, tervezése alapján, vagy a pályázati kiírások alapján, a pályázati lehetőségek ismeretében megfogalmazott projektötlet alapján (Anwar – Gibucz – Tóth, 2009: 101).

A szervezetek által érzékelt problémák megoldására válasz a projekt. Egy szervezet kereshet belső problémáira választ, de működési környezete problémáinak megoldására is kezdeményezhet projekteket. Előfordul, hogy a szervezettel kapcsolatban álló partnerek, ügyfelek hívják fel a figyelmet egy fontos problémára, de közös ötleten is alapulhat, korábbi együttműködések révén kialakult kapcsolatok révén.

Gyakran alkalmazott kreatív technika a projektek kidolgozásakor az ötletbörze (brainstorming), a módszer folyamatának leírását az 1. számú melléklet tartalmazza.

A szervezet működése során olyan megoldásra váró helyzetekkel találkozhat, melyekkel kapcsolatban a következő döntéseket kell meghoznia a projekt folyamat első fázisában:

- Jól érzékelem-e a helyzetet, a problémát?
- Valóban a mi szervezetünket érinti a probléma?
- Kapcsolható-e a megoldás a szervezet céljainak eléréséhez?
- Akarunk-e ezzel a problémával foglalkozni?
- Készítünk-e a megvalósíthatóságról tanulmányokat, akarjuk-e látni, hogy mely ötlet adhatja a legjobb megoldást?

Amennyiben a probléma megoldására a szervezet válasza a projekt indítása, akkor a projektkezdeményezés során a következő általános lépések tehetők:

- a probléma felismerése,
- vezetői döntések a kezdeményezés fázisában,
- szervezeti szintű elvárások pontosítása,
- megvalósíthatósági tanulmányok készítése a problémára,
- minősítések, döntés,
- a projektben érintett, lehetőleg valamennyi személy és csoport (adományozók, megbízók, felhasználók, lakosság, hatóságok, stb.) igényének felmérése (Projektmenedzsment az állam és közigazgatásban, 2006:22).

Vörös (2005) összefoglalja a projekt előkészítését megalapozó kérdéseket. Minden esetben érdemes ezeket a kérdéseket átgondolni a projekt tervezésekor.

1. ábra Projekt előkészítését megalapozó kérdések (Vörös, 2005: 421)

Miért?	⇒ Világos célok (átfogó, rövidebb távú, konkrét)
Mit?	⇒ Várható teljesítmények, következmények (output, eredmény, hatás)
Mivel?	⇒ Inputok, erőforrások, (ember, idő, anyag, eszköz, természet, információ, tudás)
Hogyan?	⇒ Tevékenységek, eljárások, szervezetek, szabályok, normák
Mikor?	⇒ Ütemezés és határidők
Mennyiért?	⇒ Ráfordítások, költségek
Miből?	⇒ Tőkeforrások, pénz (saját erő, külső, banki, pályázati)
Kiknek?	⇒ Végző kedvezményezettek, helyi közösség, a régióban élők
Hol?	⇒ Ország, régió, megye, kistérség, település



2. A PROJEKT KÜLSŐ, BELSŐ ÉRDEKELTSÉGEI

Kik lehetnek a projekt érdekeltjei? Akikre közvetlen befolyással lehet a projekt. Akikre a projekt munkája és/vagy eredményei hatással lehetnek. Akik megakadályozhatják, hogy a projekt sikeres legyen (Projektmenedzsment az állam és közigazgatásban, 2006).

Összefoglalóan azok a személyek vagy szervezetek, akik aktívan érdekeltek a projektben, vagy akiknek az érdekeit pozitívan vagy negatívan érinti a projekt végrehajtása vagy befejezése (Projektmenedzsment útmutató, 2006: 42).

A projekt által érintettek (stakeholder), vagy más egyébként gyakran használt kifejezéssel érdekeltek elemzése fontos lépés a projekt kezdeti szakaszában. **A stakeholder (érintett) analízis** célja, hogy feltárja a projekttel - és annak eredményével kapcsolatban kialakuló érdekcsoportok körét, azonosítsa érdekeik előjelet (támogató, semleges, vagy ellenző), várható viselkedésüket (aktív, vagy passzív) és a projektre gyakorolható befolyásuk erejét (Jarjabka, 2007:79).

Megkülönböztetünk a szervezet szempontjából külső és belső érdekelteket. Belső érdekeltek lehetnek a szervezet/vállalat vezetése, a szervezet egyes részlegei, a szervezet alkalmazottai, a projektteam tagjai, a projektmenedzser, a szervezet/vállalat tulajdonosai. Külső érdekeltek lehetnek a vevők, az ügyfelek, a szállítók, az együttműködő partnerek, a támogatók/szponzorok/hitelezők, a versenytársak, az önkormányzat, a különböző hatóságok.

Az érdekeltek között rangsort lehet felállítani az alábbi szempontok alapján:

- Miért érdekelt a projektben?
- Hogyan befolyásolhatja a projekt megvalósítását, kimenetelét?
- Részt vesz-e közvetlenül a projekt kivitelezésében?
- Van-e e ellenőrző szerepe a projektben?
- Van-e döntési jogosultsága?

(Projektmenedzsment az állam és közigazgatásban, 2006:80)

Vörös (2005) szerint a potenciális érintettek elemzésének céljai a következők lehetnek:

- **megtalálni** a projekt további tervezése és megvalósítása szempontjából **legbefolyásosabb potenciális érdekelteket**;
- információt szerezni, **adatokat gyűjteni az érdekeltek elvárásairól, igényeiről**;
- jól **körülhatárolni a lehetséges szerepüket**, közreműködésüket a projekt további tervezésében és megvalósításában;
- megtervezni a különböző **érdekcsoportok részvételének lehetőségeit, módját és mértékét**;
- feltárni és előre jelezni, hogy a projekt kapcsán milyen **esetleges konfliktusok** keletkezhetnek az érdekeltek, érdekcsoportok között;
- **megtalálni a közös munka- és a projektkapcsolatokat erősítő pontokat**;
- **társfinanszírozókat keresni** és megtervezni a saját erő biztosításának legcélszerűbb módját a partneri együttműködésben.

Weinbach (1998) a humán szolgáltató intézmények különböző hozzáállású közegben, érintettekkel dolgozó humán szolgáltató szervezeteket vizsgált. Megállapította, hogy más – más hozzáállást, módszereket igényel a különféle működési környezet. A nem barátságos környezetben működő humán szolgáltató szervezeteknél a kapcsolatok javítása érdekében több az üzleti irodalomból átvett módszer alkalmazható. Ezek a módszerek a projektek esetén a negatív viszonyulású érintettekhez esetében is alkalmazhatóak.

Presztízs megszerzése - Az első osztályú termékek vagy a szolgáltatások révén könnyebb a szervezetnek működési környezetével bánnia. A jó hírnév megszerzésével lehet leginkább a környezeti ellenállást legyőzni.

Szerződés – A szerződés nem más, mint a környezettel való együttműködés, így a kölcsönhatás előre jelezhetőbbé, és ennél fogva potenciálisan kevésbé válhat veszélyeztetővé. A szerződéskötés olyan stratégia, ami jól ismert a profitorientált termelő szektorba, és a humán szolgáltatás területén működő számos szervezet számára.

Társulás – A társulás elsősorban azt jelenti, hogy a működési környezet egy része beépül a szervezetbe, szolgáltatásba. Alapja, hogy a szervezet és környezet közötti határvonal elmosódásával valamelyest megszűnhet az ellenségesség. A társulás egyik általános módszere szerint politikai opponenst választunk a tanácsadó testületbe, az igazgatótanácsba, vagy másképpen nyílt kritikát gyakoroltatunk ezek felett.

Bővülő alternatívák – Az üzleti életben a különböző nyersanyag szállítók alkalmazását jelenti, a humán szolgáltató szervezeteknél a különféle kliens beutaló forrás és hálózat fejlesztése, az egyetemekkel a személyzet utánpótlása érdekében történő munkakapcsolatok fejlesztése értendő ez alatt.

Diverzifikálás – Egy termelő szervezet esetében azt jelenti, hogy különböző termékeket gyártanak úgy, hogy az egyik termékből származó nyereség egy adott ideig kiegyenlítsen az egy másik termék kis mennyiségű értékesítéséből származó veszteséget. A humán szolgáltatások területén ehhez hasonlóan biztosabb a szervezetek működése, ha több lábon állnak. Kevésbé teszi ki egy szervezet magát a szolgáltatása iránti kereslet csökkenésének, ha programválasztékot dolgoz ki.

Vörös (2005: 426) szerint A projekt tervezésében és megvalósításában potenciálisan együttműködő partnerek, intézmények, szervezetek vagy személyek közül a kulcsfontosságú érdekeltek kiválasztásához a következő kérdések megválaszolása jelenthet segítséget:

- kiknek a véleménye fontos?
- kik hoznak olyan döntéseket, amelyek befolyásolják a projektet?
- kikre irányulnak a döntések?
- kiknek a támogatása fontos?
- kiknek van beleszólási és részvételi joguk?
- kiket veszélyeztethet a projekt?

Az elemzés lépései

- Az érdekeltek / érintettek felsorolása
- Csoportosítása (külső, belső)
- Melyik lépésben érdekelt vagy érintett
- Sikerkritériumaik meghatározása

- milyen hatása lehet a projektre?
- hogy befolyásolhatja a teljesítményt?

1. táblázat Az érintettek elemzéséhez használható összefoglaló táblázat

Érintett csoport	Probléma	Motiváció	Az érintett csoport viszonya más érintettekhez	Célok	A program pozitív hatása az érintett csoportra	A program negatív hatása, veszélyei az érintett csoportra	A konfliktusok, problémák mérséklésének eszközei

A projektben potenciálisan érintett egyéneket és szervezeteket a lehető legnagyobb mértékben be kell vonni a projektek előkészítésébe, ami a projekttervezők részéről állandó együttműködési készséget feltételez. Ha a támogatásra pályázni kívánó szervezet vagy személy már rendelkezik projektötlettel, a projekt-koncepció kialakításához vezető legelső lépés annak ellenőrzése, hogy ennek a projektnek mekkora a jelentősége a célcsoportok, potenciális érintettek körében. A projektötlet különböző forrásokból származhat: egyénektől, szervezetektől vagy hivatalos dokumentumokból.

3. A PROJEKT SIKER ÉS KUDARC KRITÉRIUMAI

Görög (2003) számos szerző munkáját vizsgálta a projekt sikerességének értelmezési módjait kutatva. Azt tapasztalta, hogy függetlenül attól, hogy vizsgálódásaikat milyen jellegű projektek területén végezték a kutatók sok bennük a közös elem. Azt is megállapítja, hogy sok esetben a sikertényezőt a kudarc-tényezőtől csak a megfogalmazás módja különbözteti meg és **vannak olyan tényezők, amelyek kedvező alakulása a siker, kedvezőtlen alakulása a kudarc irányába mutat.**

A következő ilyen tényezőket nevezi meg:

- a létrehozandó projekteredmény tartalmi behatárolásának kérdése (jól meghatározott eredménycélok);
- folyamatos kommunikáció a projektcsoporthoz belül, valamint a projektcsoporthoz és a projekt érintettjei között;
- a projekttel elérendő stratégiai cél egyértelműsége;
- az idő-, erőforrás-, költségtervezés realitásának mértéke;
- a projektvezető és a projektcsoporthoz tagjainak felkészültsége;
- a kockázatok értékelése és kezelésük módja;
- a változások mértéke és kezelésük módja (Görög, 2003: 42).

Görög (1996) szerint a **projektek sikerességének hierarchikus modellje** három szintre tagolható:

- az elsődleges projektcélok alapján történő értékelés;
- a projektet kezdeményező projekt-tulajdonosi szervezet megelégedettsége alapján történő értékelés;
- a projektsikernek a projektben érintett érdekcsoportok megelégedettsége alapján történő értékelés.

Ez a megközelítés lehetőséget biztosít a sikeresség megítélésére a projekt minden egyes résztvevője számára.

Vörös (2005:403-404) a projekt sikerességének nyolc okát nevezi meg.

- A szervezeti struktúra megfelelő a projekt-munkacsoport számára.
- A munkacsoport részt vesz a tervezésben.
- A munkacsoport elkötelezett az ütemterv kialakítására.
- A munkacsoport elkötelezett egy reális költségvetés elkészítésére.
- A projekt köré megfelelő hálózatot terveznek, és nem engedik, hogy a projekt kezdete és vége maga a projektterv legyen.
- A munkacsoport kihasználja a szervezet bürokráciája, politikái és eljárásai által nyújtott lehetőségeket, nem pedig ellenük dolgozik.
- A munkacsoport speciális és reális projekt-célkitűzéseket fogad el.
- A megcélzott közösséget a projekt kezdetétől bevonják.

Vörös szerint a sikeres projektmenedzsment négy, egymásnak néha ellenfeszülő tényezőt kapcsol össze (Vörös, 2005: 406).

<p>Szükséglet vagy probléma</p> <p>A projekt akkor működik a legjobban, ha kidolgozói megértik, és helyesen ítélik meg a szükségleteket és problémákat, amelyekkel meg kell birkózniuk.</p> <p>Fontos a szükséglet és a probléma megfelelő értékelése.</p> <p>Mi az előidézője? Mik a tünetei? Milyen méretű? Kinek jelent problémát?</p>	<p>Elképzelés és vízió</p> <p>A projektnek jövőképre (vízióra) van szüksége ahhoz, hogy összefogja a tevékenységeket és erőfeszítéseket. A stratégia, célok és munkatervek a vízióból erednek. A projekt mögött álló nagy gondolatnak elég egyértelműnek kell lennie ahhoz, hogy kitűnjék: a projekt a szükségletre vagy problémára vonatkozóan jelentős és fenntartható változást fog eredményezni.</p>
<p>A projekt lehetőségei</p> <p>A projekteknek rendelkezniük kell a megvalósításukhoz szükséges mozgástérrel, vagy létre kell hozniuk. A projektet aktívan támogatni kell, és nem csak pénzzel. A kulcspozícióban levőknek támogatniuk kell a projektet, a célcsoport pedig aktívan részt kell vegyen benne.</p>	<p>A kapacitás</p> <p>A projekt a készségek, az energia, az erőforrások és a szervezet megfelelő egyensúlyát igényli ahhoz, hogy elinduljon, és eredményt hozzon. Úgy kell megtervezni, hogy hatásos és eredményes legyen.</p>

4. A PROJEKT SZAKASZAI, RÉSZLETES TERVEZÉS

A projektmenedzsment szakirodalomban a projektciklust 4 fő szakaszra bontják a szerzők, az elnevezések változnak, de a négy szakasz tartalma, tevékenységei hasonlóak.

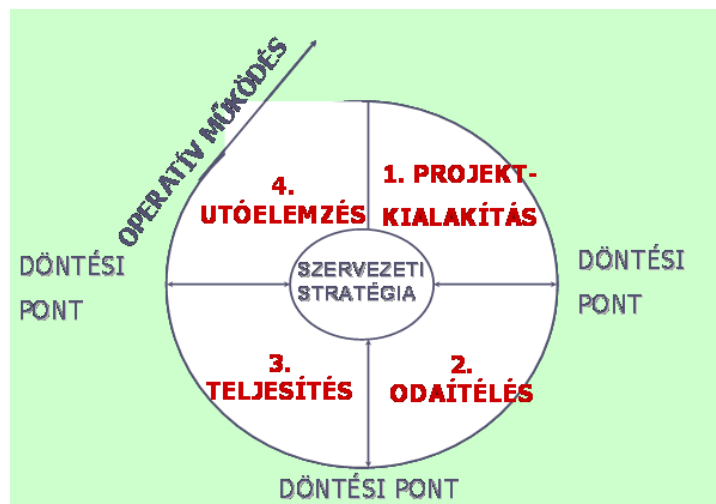
Lockyer és Gordon (2000) a projektciklus 4 jól elkülöníthető fázisát különbözteti meg

- koncepció;
- tervezés, szervezés;
- végrehajtás;
- befejezés.

Valójában ennek a négy fázisnak feleltethető meg Görög (1999:21) általános- és beruházási projektciklus modelljének négy fázisa:

- projektkialakítás,
- odaítélés,
- teljesítés,
- utóelemzés.

2. ábra Általános- és beruházási projektciklus modell (Görög, 1999:21)



Különösen az összetettebb, hosszabb időtávú projektek esetében hasznos a tevékenységeket jól meghatározott al-célokkal rendelkező fázisokra bontani, ezáltal egyrészt a projekt áttekinthetőbb, kezelhetőbb lesz; másrészt ez elősegíti az ellenőrzést, így csökkenti a kockázatot. A projekt előrehaladtával azonban a részletes tervezés szakaszról-szakaszra elvégezhető, mindig a belátható időhorizonton belül maradván, hogy olyan döntési, ellenőrzési pontok épüljenek be a projekttervbe, amelyeknél megvizsgálható az addigi előrehaladás, s ennek függvényében lehet dönteni a folytatásról, de akár a projekt leállításáról is. Ezeket a döntési, ellenőrzési pontokat nevezik **mérföldkönek** (Projektmenedzsment az állam és közigazgatásban, 2006: 37).

A mérföldkő legfontosabb jellemzői:

- a projekt szempontjából **fontos esemény**,
- ami szükséges a **következő lépés elkezdéséhez**,
- segítségével **szakaszolható a projekt**,
- **vezetői szintű információszolgáltatáshoz** fontos.

A **projekttervezés folyamata** számos módon, többféle eltérő jellegzetességű **fázisra** osztható, melynek egyfajta lehetséges sorrendje Jarjabka (2007:63) szerint következő lehet:

1. Feladatlebontható struktúra elkészítése

2. Logikai kapcsolatok meghatározása
3. Erőforrás-tervezés
4. Mérföldkövek es döntési pontok rögzítése
5. Időtervezés
6. Költségtervezés
7. Kockázat elemzés
8. Tanulmánytervek készítése
9. Döntés a projektvariánsokról

Gareis (2007) szerint a projektek kezdeményezési fázisában az alábbi projektindítási módszerek merülhetnek fel kis és nagy projektek számára.

2.táblázat A projektindítás módszerei (Gareis, 2007:151)

A projektindítás módszerei	Kis projekt	Nagy projekt
Projekt hatókörének tervezése		
a projekt célkitűzéseinek terve	kell	kell
a projekttervezés egységei	lehet	kell
feladatlebonntási struktúra	kell	kell
feladatcsoport sepcifikációja	lehet	kell
Projekt ütemezése		
projekt mérföldkö-terve	kell	kell
projekt idősávjának grafikonja	lehet	kell
CPM-tervezés (kritikus út tervezés)	lehet	lehet
Projekt erőforrásai, költségei és bevételei		
projekt erőforrásainak terve	lehet	lehet
projekt költségterve	kell	kell
projekt bevételeinek terve	lehet	lehet
Projektkörnyezeti kapcsolatok tervezése		
projekt környezeteinek elemzése	kell	kell
business case elemzése	lehet	kell
projekt-projekt kapcsolat elemzése	lehet	kell
projekt előtti és utáni fázisainak elemzése	lehet	kell
projektprezentációk, projekt megnyitója	lehet	lehet
Projektszervezet megtervezése		
projektmegbízás	kell	kell
alprojekt-megbízás	lehet	lehet
projektszervezeti ábra	kell	kell
projekt szerepköreinek leírása	kell	kell
projekt felelősségi mátrixa	lehet	lehet
projekt kommunikációs terve	kell	kell
projektszabályok	kell	kell
Projektkultúra fejlesztése		
projekt neve	kell	kell
projekt logója	lehet	lehet
projektspecifikus „társadalmi” események	lehet	lehet
Projektkockázat és projektelfüggesztés menedzsmentje		
kockázatelemzés	kell	kell
forгатókönyv-elemzés és alternatív tervek	lehet	lehet

A 2. számú melléklet tartalmaz egy a projektindítás kapcsán használható ellenőrző listát, amely a projekt minden egyes érintettjére kitér.

Az 3. számú melléklet az indítani kívánt projekt összefoglalására alkalmas Projektjavaslat mintát tartalmaz, ez a lista különösen akkor alkalmazható, ha több szinten kell a szervezetben megismertetni és elfogadtatni az projektötletet.

Az 4 számú melléklet a projekt meghatározására, körülhatárolására, a szervezetben való elfogadottságára vonatkozó Definiálás ellenőrző listát tartalmaz, ez különösen akkor lehet hasznos, ha egy nagyobb szervezetben különböző részlegeken/osztályokon/területeken dolgozókat érint a projekt és a szervezetnek egyszerre több projektje is fut, így fontos, hogy körül legyen határolva az adott projektben résztvevők köre és tudják a hatáskörüket és feladataikat egyaránt.

A projektmenedzsment fogalomhasználatában a tervezők eltérő jelentéssel használják a terv (plan) és az ütemezés (schedule) szavakat. A terv az a lista vagy vizuális megjelenítésű ábra, táblázat, amit akkor kapunk, ha a projekt összes tevékenységét megbecsüljük, logikailag sorrendbe helyezzük, és elvégezzük az időelemzést. Egy terv elkészítésében a legelterjedtebb módszer a hálótechnika alkalmazása, bár a diagramok és chartok szemléltető ereje nagyobb, és hatékonyabb kommunikálást tesznek lehetővé a személyzettel. Az ütemezés abban különbözik a tervtől, hogy a tervet ki kell egészíteni a projekt erőforrás-szükségletével. Az ütemezés tehát az a gyakorlati dokumentum, amely az eredeti tervet összeveti a szervezet számára elérhető forrásokkal (Lock, 1998:89).

Mint látható a tervezés fázisai, a tervezési feladatok hasonlóak a különböző munkákban. A tevékenységterv (más néven feladatlebontré struktúra, erre a kifejezésre nagyon gyakori a projektmenedzsment irodalomban a WBS betűszó és fordításának használata az angol kifejezésből eredeztethetően – work breakdown structure – munkalebontré szerkezetként is fordítják), időterv, erőforrásterv, költségtér, kockázatok kezelése kiemelten megjelenik.

Görög (2003) arra hívja fel a figyelmet, hogy az idő-, erőforrás- és költségtér nem lehet egymástól független, mivel feltételezik egymást, pl. a költségbecslés elkészítése feltételezi az erőforrások ismeretét és szükségességének időtartamát.

A tervezés folyamatát Görög (2003:100) szerint célszerű az alábbi lépéssorozatra bontani:

- a tevékenységek meghatározása,
- a tevékenységek közötti logikai-függőségi kapcsolatok meghatározása,
- az erőforrás-allokáció és a tevékenységi időtartamok kialakítása,
- a teljesítési folyamat időtervének ábrázolása,
- az időterv elemzése,
- a teljesítés költségeinek becslése és a pénzáramlási terv (cash-flow) elkészítése,
- optimalizálás.

A tevékenységek meghatározásakor az alábbiakat kell rögzíteni:

- a tevékenység várható eredménye,
- a tevékenység szakmai tartalma,
- a teljesítés fizikai helyszíne,
- a teljesítésben közreműködő személyek, illetve szervezetek,
- a tevékenység kezdete és vége,
- a szükséges előfeltételeket és kockázatokat,
- a tevékenység forrás, illetve erőforrásigényét (humán és tárgyasult),
- a tevékenység elvégzésért, illetve az eredményért felelős személy, illetve csoport.

A WBS az az eszköz, amellyel egy projekt alkotóelemeire bontható. Verzuh (2006) szerint ha jól készítjük el ez lehet a sikeres projektmenedzsment titka. A feladatlebontási struktúra a projekt minden feladatát azonosítja, valójában egy feladatlistának tekinthető; egy nagy, beláthatatlannak tűnő munkát sok, kicsi, kezelhető feladatra bont le.

A tervezés során a projekt hierarchikus tagolásakor a projektet részfeladatokra osztjuk fel, melyeket tovább osztunk **munkacsomagok**ra. A **munkacsomagok** a projekt folyamatnak azon legkisebb egységei, amelyeket a projektmenedzsment strukturális tervében már nem oszt további egységekre. A projekt céljának eléréséhez szükség van mindegyik munkacsomag megvalósítására. A strukturálás a projekt követelményeihez, mint pl. terjedelem, méret stb. igazodva történik.

A WBS segít

- részletesen megmutatni a projekt hatókörét;
- szabályozni a haladást;
- pontos ütem- és költségtervet készíteni (a WBS felsorolja valamennyi adott feladathoz tartozó eszköz, munka- és anyagköltséget);
- projektteameket alakítani (Verzuh, 2006: 132).

A feladatsoportok lebontási struktúrájának elkészítésekor a struktúra lebontását felülről lefelé végezzük, és olyan mélységig kell lebontani, hogy az egyes tevékenységek a szükséges erőforrások és eszközök elfogadhatóan becsülhetőek legyenek.

Meg kell határoznunk a tevékenységek végrehajtási sorrendjét és párhuzamosan kivitelezhető tevékenységeket.

Példaként egy vendégház építési projekt tevékenységlistája.

3. táblázat Vendégház építési projekt tevékenységlistája

Sorszám	Tevékenység	Időtartam (hét)
1	Alap	1
2	Szerkezeti falak	2
3	Födém	1
4	Tető	2
5	Válaszfalak	3
6	Aljzat	1
7	Vízvezeték (alapszerelés)	1
8	Gázvezeték (alapszerelés)	1
9	Elektromos szerelés	1
10	Fűtés (alapszerelés)	2
11	Vakolás	3
12	Burkolás	2
13	Festés, mázolás, végszerelések	1
14	Átadás-átvétel	1

4.1. AZ IDŐIGÉNY MEGBECSÜLÉSE, ÁBRÁZOLÁSI TECHNIKÁK

Az **időtervezés** maga is egy folyamat melynek a következő elemei vannak (Görög, 2003: 117)

- a projekt kezdési és befejezési időpontjának megállapítása;
- a tevékenységek kezdési és befejezési időpontjának megállapítása;
- a kritikus tevékenységek azonosítása;
- az időterv kritikus útjának azonosítása (4.2. alfejezet)

Az időtervezés célja:

- A projekt átfutási idejének meghatározása
- A részfeladatok, tevékenységek kezdési- és befejezési időpontjában kiszámítása
- Az események bekövetkezési időpontjában megállapítása
- Az átfutási időt közvetlenül befolyásoló részfeladatok meghatározása (kritikus tevékenységek)
- A legkorábbi- és legkésőbbi időpontok meghatározása a nem-kritikus tevékenységeknél.

Az időtervezés legelterjedtebb módszertani eszköze az ún. Gantt-diagram. Ez a diagram a projekt időtervében foglalt tevékenységeket egy-egy sorral jeleníti meg a tervben, olyan módon, hogy a sorok hossza arányos a reprezentált tevékenység teljesítési idejével.

Elkészítése 4 lépésből áll:

5. A tevékenységek definiálása
6. A tevékenységek logikai sorrendjének, egymásra épülésének meghatározása
7. A tevékenységek időtartamának meghatározása
8. A Gantt-diagram összeállítása

A Gantt – diagramban a tevékenységek egymás alatti helyzete is időbeliséget jelez, mivel az elhelyezkedés jelzi a tevékenységek egymástól való függőségét:

- átfedéses kapcsolódás: az előző tevékenységet nem kell befejezni ahhoz, hogy a következő megkezdhető legyen.
- negatív átfedés: késleltetést jelez.

A módszer alkalmazásának további előnye, hogy az ún. függőségi nyilakkal a függőségi kapcsolat is megjeleníthető az ábrán. A **Gantt-diagram segítségével a projekt haladása jól nyomon követhető**, azonban a módszer jelentős hátránya, hogy bonyolult, sok tevékenységből álló és nagyszámú logikai kapcsolatot tartalmazó projektek esetében már átláthatatlanná válik.

3. ábra Vendégház építési projekt Gantt diagramja

Sor- szám	Tevékenység	Időtartam (hét)																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	Alap	0	1															
2	Szerkezeti falak		1	3														
3	Födém			3	4													
4	Tető				4	6				8	10							
5	Válaszfalak				4	7												
6	Aljzat							7	8									
7	Vízvezeték (alapszerelés)								8	9	10							
8	Gázvezeték (alapszerelés)								8	9	10							
9	Elektromos veze- ték (alapszerelés)								8	9	10							
10	Fűtés (alapszerelés)								8	10								
11	Vakolás										10	13						
12	Burkolás												13	15				
13	Festés, mázolás, végszerelések														15	16		
14	Átadás-átvétel																16	17

A Gantt-diagramot a projekt előrehaladásának ellenőrzéséhez is lehet használni. Ebben az esetben a tervezett időtartamokat mutató vonallal párhuzamosan - eltérő színnel - húznak egy másik vonalat, ami a tevékenységek tényleges kezdési és befejezési idő pontját mutatja.

További Gantt diagramok az 5-7. számú mellékletekben (A vendégház építési projekt függőségi nyilakkal kiegészített Gantt diagramja, valamint egy kertépítési projekt cselekvési tervének és Gantt-diagramjának táblázata).

A hálós irányítási rendszerek két ismert alapváltozatát, a **PERT (Program, Evaluation, and Review Technique)** és a **CPM (Critical Path Method)** módszert közel egy időben dolgozták ki és publikálták. 1957-ben az USA haditengerészetének különleges tervezési hivatala megbízást kapott a POLARIS rakéták kifejlesztésével kapcsolatos sok száz tevékenység irányítására.

Az E. I. DuPont de Hemonds and Co. 1956-ban átfogó kutatást indított olyan módszer kifejlesztésére, mely lehetővé teszi számítógép felhasználását a műszaki feladatok megtervezésében és ütemezésében. Walker és Kelley, 1957-ben jutottak el egy nyíldiagramos, hálós módszert alkalmazó és később CPM néven közismertté váló rendszer kipróbálásáig. A módszert 1959-ben publikálták.

Felhasználási cél az idő-, költség- és erőforrás-optimalás. Az időoptimaló eljárásoknál cél a projekt átfutási idejét megtalálni. (Ilyen, pl. PERT, CPM stb.) A költség- és erőforrás optimaló eljárásoknál az átfutási idő meghatározása mellett, a költség, erőforrás optimalás, kiegyenlítés is fontos szempont. (Ilyen pl. CPM/COST PERT/COST stb.)

A hálóterv grafikusán tartalmazza, hogy

- mennyi ideig tart a projekt,
- mikor kezdődnek és végződnek az egyes tevékenységek,
- milyen erőforrás-igényűek az egyes szakaszok,
- melyek azok a tevékenységek, amelyek nem csúszhatnak (kritikus út),
- melyek azok a tevékenységek, amelyek csúszhatnak.

A hálóterv alkalmas:

- a tevékenységek és/vagy események ábrázolása belső kapcsolataikkal együtt;
- alkalmas eszköz a párhuzamos kapcsolatok szinkronizálására;
- és a költségek és az erőforrások időzítésének optimalizálására.

A **háló irányultság szerint** lehetnek tevékenység- vagy eseményorientáltak, a tevékenységorientált hálóknál a tevékenységek, míg az eseményorientált hálóknál az események hangsúlyozása kerül előtérbe. A **tevékenység** a hálótervezés értelmezésében: olyan folyamat, mely adott időben, időtartam alatt játszódik le, és erőforrást, költséget igényel. Az **esemény** a hálótervezés értelmezésében: valamely folyamat, tevékenység kezdetét és befejezését jelentő pont, időt, erőforrást, költséget nem igényel. (a hálóban általában körrel ábrázoljuk). Az események lehetnek: normál, kiemelt (mérőföldkő), és kapcsolódó (interface) események.

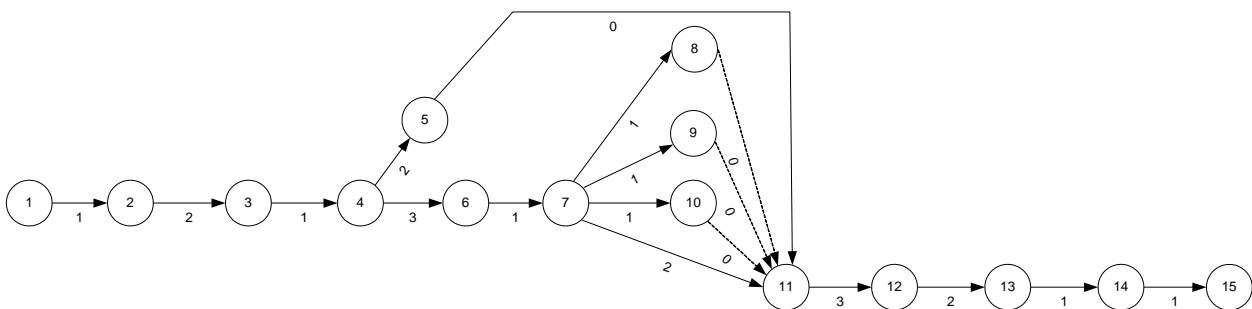
A **megjelenési forma** többféle lehet. A **tevékenységélű hálóknál** az élek reprezentálják a tevékenységeket, a csomópontok az eseményeket. A **tevékenység-csomópontú hálóknál**, az élek reprezentálják az eseményeket, a csomópontok a tevékenységeket. Az **esemény-csomópontú hálóknál** is az élek reprezentálják a tevékenységeket, a csomópontok pedig az eseményeket, de itt az események hangsúlyozása lényeges. Míg a tevékenységélű hálóknál az események ábrázolását el is hagyhatjuk.

A PERT-diagram a projekt egyfajta hálózatos szerkezetét mutatja és a tevékenységek közti logikai kapcsolatokat helyezi a középpontba. A PERT-CPM típusú grafikonokban a tevékenységeket nyilak jelölik.

A módszer segítségünkre lehet projektünk időtartamának meghatározásában, illetve az időtartamot leginkább befolyásoló tevékenységek meghatározásában.

A hálótervezés alkalmazása bonyolultabb projektek esetében megkönnyíti a projektek nyomon követését is. A hálótervezés lehetőséget ad az erőforrásaink számbavételéhez, hiszen a kritikus út tulajdonképpen a jelentkező szűk keresztmetszetek mentén halad. A módszer bővíthető, rendelhetünk felelősöket az egyes tevékenységek mellé, és jelölhetjük az előrehaladást is a hálótervben.

4. ábra Vendégház építési projekt PERT-CPM háló



4.2. A KRITIKUS ÚT MEGHATÁROZÁSA

A projekt tevékenységstruktúrájának meghatározásához a szakaszokra bontott tevékenységeken, azok részletes tervezésén a tevékenységek ütemezésén és időigényük becslésén keresztül vezet az út. Az ábrázolási technikák felhasználásával pedig kirajzolódik a projekt tevékenység-hálójának összes lehetséges útvonala. Ezek a lépéssorozatok megadják a kritikus út meghatározásának lehetőségét. **A kritikus út a tevékenységeknek az a sorozata, amelyeken keresztül eljuthatunk a projekt kezdőpontjától a végpontig, és bármelyik tevékenység végrehajtási idejének változása kihat a projekt végső határidejének változására.** A kritikus út meghatározása azért bír különös jelentőséggel, mert az ehhez tartozó tevékenységek bármelyikének késése a projekt egészének a késését, vagy szerencsésebb esetben korábbi befejezését eredményezi (Projektmenedzsment az állam és közigazgatásban, 2006:42).

4.3. ERŐFORRÁS-ALLOKÁCIÓ, ERŐFORRÁS-KIEGYENLÍTÉS

Az erőforrásigény meghatározásához az alábbi lépésekre van szükség:

- a projekthez szükséges mindenfajta szaktudás és eszköz meghatározása;
- az egyes erőforrások felhasználási időpontjának és időtartamának meghatározása;
- a meglévő, ezen belül a szükséges időpontra biztosítható erőforrások meghatározása;
- a pótlólagos és a tartalék erőforrásigény meghatározása;
- az eredeti terv szükség szerinti megváltoztatása,
- az erőforrások biztosítása és kihasználtságuk egyenletessé tétele érdekében.

(Projektmenedzsment az állam és közigazgatásban, 2006:43)

Görög (2003: 109) a tevékenységek és erőforrások együttes megjelenítésére egy tevékenység, erőforrás mátrix keret elkészítését javasolja.

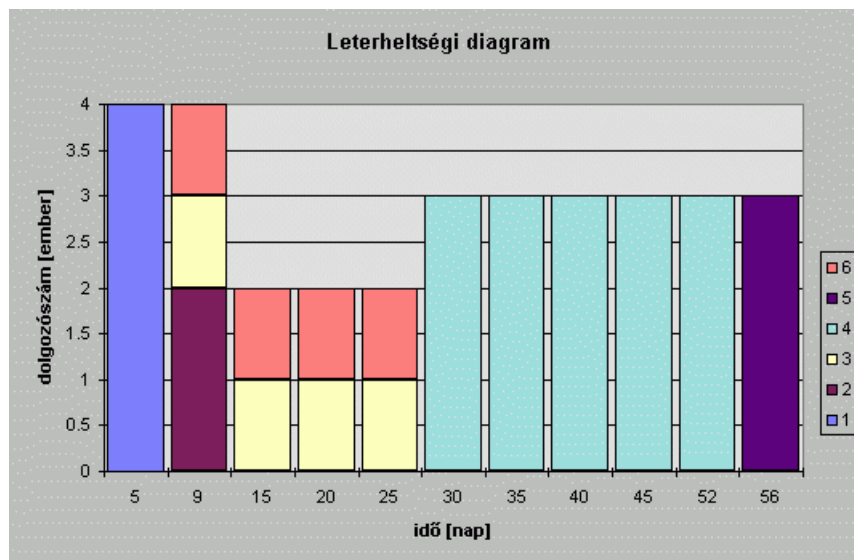
4. táblázat A tevékenység-erőforrás mátrix kerete

Erőforrások	Emberi erőforrások	Technikai jellegű erőforrások (tevékenység végzéséhez)	Anyag jellegű erőforrások (a projekteredmény részét képezik)
Tevékenységek			

Az erőforrások felhasználását diagramon ábrázolják. Ez történhet minden egyes erőforrásra (pl. minden szakemberre) külön-külön, az erőforrások egy meghatározott csoportjára (pl. jogászokra) együttesen, vagy a projekt egészére összevontan.

5. ábra Egy ajándékkönyvtár létrehozására irányuló projekt tevékenységeinek várható emberi erőforrás-igénye

(Forrás: <http://www.inf.unideb.hu/~bodai/menedzs/projektmenedzsment.html#halotervezes>)



A 8. számú melléklet (Munkakimutató) a projekthez szükséges munkaerő munkájának kimutatására alkalmas, használata révén lehetővé válik a projekthez szükséges munkaerő mennyiségének nyilvántartása, emellett nagy előnye, hogy a projektben dolgozók számára jól körülhatárolhatóvá válik az elvégzendő feladat.

Az 9. számú mellékletben (Tevékenységfelelős mátrix) a projekt egyes tevékenységeihez kapcsolódó felelősök jogköre, hatóköre rögzíthető.

Legtöbbször a projektek megvalósítása során nem csupán az a cél, hogy a projektet a lehető leghamarabb befejezzük, hanem az is fontos szemponttá válik, hogy egy adott kapacitáskorlátot ne lépjünk túl. Az erőforrások nem egyenlete kihasználtsága és időnkénti túlterheltsége a projekt minőségét befolyásolja, és kedvezőtlenül hathat a projekt költségeire is.

Az **erőforráskiegyenlítés** vagy más néven **erőforrássimítás** két legkézenfekvőbb módja a tevékenységek **átütemezése**, illetve a **többlet erőforrások beállítása**.

Az **erőforrás-allokáció célja** az, hogy (lehetőleg) az átfutási időt nem növelve, a kapacitáskorlátot nem túllépve a nem kritikus úton lévő tevékenységeket a tartalékidejükön belül mozgassuk el, úgy, hogy az erőforrás terhelési diagram a kapacitás korlátot minden pontjában kielégítse

Erőforráskorlátos tervezésről akkor beszélhetünk, ha az erőforráskorlátok meghatározóbbak, mint az időkorlátok. Ebben az esetben a projekt teljes időtartamát kell megnyújtani úgy, hogy az erőforrásigény egyetlen időpontban se haladja meg a rendelkezésre állási szintet.

Időtartam korlátos tervezés esetében az időkorlátok az meghatározóbbak, így többleterőforrások és többletköltségek beállítására van szükség azoknál a tevékenységeknél, amelyek a rendelkezésre állási szint fölé nyúló erőforrásigényeket támasztanak annak érdekében, hogy a projekt időtartama ne növekedjen.

4.4. KÖLTSÉGTERVEZÉS

A legáltalánosabban alkalmazott költségtervezési megoldások (Görög, 2003; Jarjabka, 2007)

- **paraméteres költségbecslés** (Általában a projektkialakítás fázisában, vagyis a projekttervezés kezdeti időszakában alkalmaznak, annak érdekében, hogy csökkentsek a költségek mértékével kapcsolatos bizonytalanságokat s, hogy viszonylag pontosan behatárolják az egyes tervezett projektváltozatok költségeit.);
- **az egységárak alapján történő költségbecslés** (Akkor alkalmazható, ha a tervezett projekt folyamat elemeit vissza lehet vezetni néhány alaptényezőre, mint például munkaóra, vagy emberi erőforrás egység. A tevékenységek költsége a tervezett megvalósításukhoz szükséges tényezők mennyiségének és a tényező egységárának szorzata, míg a teljes projektköltség a tényezők költségeinek összegével válik számíthatóvá);
- **a költségnemek szerinti csoportosítás alapján elvégzett költségtervezés** (Ebben az esetben a projekt tevékenységeinek költségeit költségnemek, például anyag-, vagy bér jellegű költségek szerint csoportosítjuk, s ezeket összegezve jutunk el a projekt összköltségének kategóriájához. Ez a módszer a teljes projektköltségvetés összetételének megállapításához nyújt lényeges információkat);
- **a tevékenység alapú költségtervezés** (A költségtervezés alapegységei a projekt folyamatban lévő tevékenységek, amelyek költségének becsléséhez rendelkezésre állnak a szükséges erőforrás adatok és időtartamok).

A pályázatok esetében költségnemek szerinti csoportosításban kéri a költségvetést, azonban hasznos a tevékenységterv alapján tevékenység alapú költségtervet készíteni és ez alapján elkészíteni az elvárt költségnemekre bontott költségvetést.

A tevékenység alapú költségtervezés több előnyét is kiemeli Görög (2003), egyrészt ezzel az eljárással pontosabb költségbecslés készíthető, mivel a projektek nagyrészt egyediek, másrészt a tevékenység alapú költségtervezés segítséget nyújt a projekt folyamat pénzáramlási terveinek elkészítésében.

5. táblázat A tevékenység alapú költségtervezés összefoglaló táblázata (Görög, 2003:126)

Költségek Tevékenységek	Közvetlen költségek ¹	Projekt általános költség ²	Egyéb általános költség ³	Tevékenységek összes költsége ⁴
1				
2				
.				
Összesítés				

¹A tevékenység teljesítésével azonosítható közvetlen költségek (bér, anyag, energia, szállás)

²A projekt általános költségek többnyire a projektvezetés költségeit foglalják magukba, és a tevékenységekre kalkulált közvetlen költségek arányában feloszthatók a tevékenységek között.

³Egy projekt általában egy szervezet tevékenységének egy részét képezi, így a szervezet általános költségei arányosan megjeleníthetők.

A projektekkel kapcsolatban számos **költségfajta**val kell számolni, amelyek közül a legtipikusabbak a következők:

- a projektben közreműködő alkalmazottak időarányos bére arra az időtartamra, amíg a projekten dolgoznak;

- a bérek közterhei (pl. társadalombiztosítás) és egyéb olyan járulékok - többnyire a bérek egy meghatározott százaléka -, amelyek a projekten dolgozók mindegyike után felszámítandó a projekttel eltöltött munkaidejük tartamára;
- a projekthez felhasznált anyagok költségei, amelyek különösen a létesítményi projekteknél lehetnek jelentősek (pl. építőanyagok);
- a projektben felhasznált szerszámok, berendezések, irodaszerek stb. költsége. Ha az élettartamuk hosszabb a projektnél, akkor a költségeket arányos mértékben számoljuk el;
- ha a projekt olyan eszközöket igényel, amelyeket bérelni szükséges, akkor a bérleti díját is szerepeltetni kell a költségvetésben;
- a menedzsment költsége és a különböző adminisztrációs kiadások, titkársági tevékenységek költsége (pl. telefon, postaköltség, beszerzések lebonyolítása, könyvelés). Általában a projekt összköltségének meghatározott hányada;
- profitorientált projektek esetében a projekt eredményes befejezéséért járó „sikerdíj”, ami általában ugyancsak a teljes költség meghatározott százaléka (Projektmenedzsment az állam és közigazgatásban, 2006: 45).

Az 10. számú melléklet tartalmaz egy a tervezés ellenőrzésére jól használható listát. A lista a kockázatmenedzsment, a munkalebontási szerkezet - WBS, a feladatok sorrendje, a becslés, az ütemezés, a beszállítók és alvállalkozók, a jóváhagyások szempontjából sorolja fel az ellenőrizni kívánt területeket.

5. A PROJEKTKONTROLL LÉPÉSEI; KORREKCIÓS LÉPÉSEK

A **projektkontroll** a projektmenedzsment integráns funkcionális eleme, amely az irányítás feladatai közül a projekttervezést, a megvalósulás ellenőrzését és a projektvezetés felé történő információszolgáltatást vállalja fel. Kiemelt feladata a pénzügyi ráfordítások tervezése és azok időarányos felhasználásának ellenőrzése. (Projektmenedzsment az állam és közigazgatásban, 2006: 94)

A kontrollfolyamat a projekt során, négy egymástól jól elkülöníthető, ugyanakkor az idő tekintetében ismétlődő lépéssorozatból áll.

A négy lépés:

- a normák meghatározása,
- információk gyűjtése,
- elemzés,
- korrekció.

Korrekció esetén a tervezett és a tényleges előrehaladás összevetése és elemzése révén háromféle cselekvési alternatíva adódik:

- nincs szükség korrekciós lépésekre, mert az eltérésben mutatkozó tendencia nem elég erőteljes ahhoz, hogy ezt szükségessé tegye;
- az eredeti terv határain és korlátain belül maradván (ütemezés, erőforrások, költségek) meg lehet tenni a szükséges korrekciókat;

pótlólagos erőforrások és pénzek bevonására, határidő-módosításra vagy az előállítandó termék jellemzőinek módosítására van szükség, de szélső esetben akár a projekt leállítása is előfordulhat (Projektmenedzsment az állam és közigazgatásban, 2006: 52).

A projektkontroll végigkíséri a projekt teljes „életciklusát” az ötlet születésétől a végeredmény létrejöttéig, mivel minden projektfázisban alapvető fontosságú, hogy a vezetők – amennyiben szükséges – idejekorán be tudjanak avatkozni a projektfolyamatokba abból a célból, hogy a projektcélok teljesüljenek. A kontroll tehát nemcsak az ellenőrzés és a motiváció eszköze, hanem egyben jelentős információs és döntéselőkészítő szerepe is van a projekt megvalósulása során (Jarjabka, 2007:88).

Napi gyakoriságú információgyűjtés ajánlott a rövid időtartamú kritikus tevékenységek (kritikus tevékenység a projektütemterv bármely olyan ütemezett tevékenysége, amelyik a kritikus úton helyezkedik el, tehát kihat a projekt átfutási idejének hosszára) esetében. **Heti gyakoriságú információgyűjtés** ajánlott minden kritikus tevékenység esetében; minden hosszú időtartamú és költséges erőforrásokat igénylő nem kritikus tevékenység esetében. **Havi gyakoriságú információgyűjtés** ajánlott minden projekttevékenység esetében. (Görög, 2003: 190)

A szervezeti gyakorlatban a leggyakrabban alkalmazott ellenőrzési dimenziók, a **projektkontroll típusai** a következők Jarjabka (2007) szerint:

- Az időhöz kötődő kontroll (kapcsolódó terület a folyamatkontroll).
Az időhöz kötődő kontroll feloleli a teljes projektmegvalósítás menetét.
A nyomkövetés kiterjedhet egy – egy tevékenység készenléti szintjének figyelésére, a teljes projektmegvalósítási időhöz kapcsolódó kritikus tevékenységek kiemelt figyelemmel kísérésére, a hosszú átfutási idejű, vagy költséges tevékenységek folyamatos elemzésére, a mérföldkövekhez kapcsolódó projektkontrollra és a projektfeladatok teljes végrehajtásához illesztett határidő betartásának ellenőrzésére (Jarjabka, 2007:85).
- A pénzügyekhez kötődő kontroll (kapcsolódó területek az erőforráskontroll, költségkontroll, készpénzkontroll).
A projektek pénzügyi kontrolljának alapidokumentuma a projektköltségvetés. Ez a költségvetés a projektben elvégzendő tevékenységek költségeiből indul ki, melynek fő tervezete a tevékenységjegyzék, vagy az úgynevezett Munkalebontási struktúra (WBS) adja. A projekttevékenységek költségeinek megállapítását azonban nem lehet külön kezelni a projekt erőforrástervétől és időtervétől, hiszen ezek a tényezők hatnak egymásra (Jarjabka, 2007:92)
- A teljesítéshez kötődő kontroll (kapcsolódó terület az eredménykontroll).
A projekt teljesítésének szintje természetesen összefügg a projekt elsődleges céljainak teljesülésével, vagyis a határidő és a költségkorlátok betartásával, illetve a kitűzött eredmény elérésével. Az első két elemet az időhöz és a pénzügyekhez kötődő kontroll is tüzetesen vizsgálja, míg a harmadik területet, a projektmegvalósítás előrehaladtával a teljesítéskontroll, s a végrehajtás befejeződésével az eredménykontroll jellemzi (Jarjabka, 2007:86). A projektek során a projektteljesítés méréséhez kialakított mutatórendszer (indikátorok) segíti az eredmények elérésének, a projekt teljesülésének követését. A 11. számú melléklet (Kombinált munkalista/tevékenységjegyzék és megvalósítási kérdőív) a tevékenységek megvalósításának folyamatát rögzítő táblázatot tartalmaz, amely segíthet a megvalósítás folyamatának ellenőrzéséhez.
- Dokumentumkontroll.
A projektfolyamatok nyomkövetésének egyik legjobb módja, a projektfolyamatok során képződött bármilyen adminisztratív jellegű adatforrás feldolgozása és a döntéshozók elé tárása. E tevékenység hatékonysága azonban azon múlik, hogy mennyire egzakt az információ, s hogy mennyire tekinthető aktuálisnak.

A dokumentumok csoportosíthatóak a dokumentumok célja, tartalma alapján: technikai, jogi, vezetési dokumentumok. A projektvezetési dokumentumok követik a projektciklus fázisait, megkülönböztethetünk projektelőkészítési-, projektindítási-, odaitélési-, teljesítési-, projektzárási dokumentumokat.

- Egyéb kontrollformák (minőségkontroll TQM, ISO, SAP; emberi erőforrás menedzsment terület szakemberei által végzett vizsgálatok pl. teljesítménymérés, attitűdvizsgálatok).

A projektkontrolling meglehetősen adminisztratív tevékenység, mivel minden, a projekttel kapcsolatban összegyűjtött lényeges adatot be kell építeni az időszakos projektjelentésbe.

A projektfolyamatok ellenőrzését nemcsak belső szervezeti szereplők végezhetik, hanem számos külső érintett is, mint például a megbízó, a finanszírozó, vagy más ellenőrző szerv, hatóság, mely felügyeleti formákat, összefoglalóan külső projektkontrollnak nevezzük.

Gareis (2007) összefoglalja a projektkontroll módszereit, kitér a módszerek szükségességére is kis és nagy projektek esetében.

6. táblázat A projektkontroll módszerei (Gareis 2007:151)

A projektkontroll módszerei	Kis projekt	Nagy projekt
Projektkontrolling jelentések		
projekt-előrehaladási jelentések	kell	kell
megszerzett érték elemzése	lehet	lehet
projekttrend elemzése	lehet	lehet
projekt scorecard (és értelmezései)	kell	kell
Projektkontrolling		
tennivalók listája	kell	kell
Projektdokumentáció adaptálása		
projektmenedzsment-dokumentáció adaptálása	kell	kell

6. VÁLTOZÁS-, KOCKÁZATMENEDZSMENT

A projektmenedzsment során fontos feladat a változások-menedzselése és a kockázat kezelés.

A **változások menedzselése** biztosítja, hogy a projekt végrehajtása során felmerült változási igények dokumentálása, kezelése, jóváhagyása és megvalósítása szabályozott és kontrollált módon történjen. Magában foglalja:

- a változásokértesítések dokumentálási rendjének és kezelési eljárásainak meghatározását;
- a kezdeményezett változtatás idő-, költség- és erőforrásigényének becslését;
- a változtatás hatásának elemzését és értékelését a projektre vonatkozóan;
- a változás formális jóváhagyásának, vagy elutasításának menedzselését;
- a projektterv megfelelő aktualizálását (Vörös, 2005: 398).

A változás menedzselése a projekt vezetőjének szemszögéből

- a változás azonosítása, a változás projektre való hatásának elemzése,
- értékelés,
- megoldási alternatívák kialakítása,

- választás,
- korrekciós intézkedés.

A **kockázatkezelés** a projekt kockázatok azonosítását, elemzését és eliminálását biztosítja. Magában foglalja:

- a várható kockázatok azonosítását;
- a kockázatok elemzését, értékelését;
- a megelőző intézkedések meghatározását, menedzselését;
- az esetlegesen keletkezett károk/hatások csökkentését, felszámolását, a változások kezelését (Vörös, 2005: 397)

A kockázatkezelés során fontos figyelembe venni, hogy

- a kockázat mindig projektfüggő;
- a kockázat olyan bizonytalan esemény vagy körülmény, amelynek bekövetkezését valószínűsíthetjük, és ha bekövetkezik, pozitív vagy negatív hatást gyakorol a projekt céljaira;
- a projekt tervezése során kell felmérni azokat a kockázatokat, amelyek befolyásolhatják a projekt vagy/és eredményének, hatásának megvalósulását.

A kockázatok felmérésénél azokat célszerű elemi szintre lebontva, résztvevőkenként megállapítani.

A kockázatok értékelését két szempontból kell vizsgálni:

- **mi a kockázat bekövetkezési valószínűsége ?**
- **mi a várható hatása, mennyire súlyos következményekkel járhat?**

A konkrét kockázati eseményekhez érték is rendelhető: **a kockázat bekövetkezési valószínűsége x költsége, ha bekövetkezik = kockázat várható költsége** (Pl.: ha 10 % az esélye, hogy az alvállalkozó nem határidőben teljesít, és emiatt 1 Millió Ft többletköltség adódhat, a kockázat várható költsége 100.000 Ft.)

A kockázatértékelést megjeleníthetjük úgynevezett kockázati térképeken, vagy a kockázati mátrixban:

7. táblázat Kockázati mátrix

HATÁS	magas	KÖZEPES KOCKÁZAT	MAGAS	MAGAS
	közepes	KÖZEPES KOCKÁZAT	KÖZEPES	MAGAS
	alacsony	ALACSONY	KÖZEPES	KÖZEPES
		alacsony	közepes	magas
	VALÓSZÍNŰSÉG			

Vörös (2005: 410-411) szerint a **projektek megvalósításával kapcsolatos kockázatoknak** több típusa van. Ezek a következők:

- fizikai megvalósítással kapcsolatos kockázatok;
- finanszírozással kapcsolatos kockázatok;
- külső tényezők hatása;
- a projektet megvalósító cég (szervezet) működésével kapcsolatos kockázatok;
- a kitűzött célok (indikátorok) teljesülésével kapcsolatos kockázatok

A **fizikai megvalósítással kapcsolatos kockázatok** lehetnek: cél realitása, függőség más projektektől, tervezett megvalósítási idő realitása, megvalósíthatóság realitása.

A **finanszírozással kapcsolatos kockázatok** lehetnek: a társfinanszírozás keretében biztosítandó saját forrás rendelkezésre állása és összetétele; a saját forrás nagyságának biztonsága; a pályázati forrás késedelmes fizetése esetén likviditási gondok.

A **külső tényezők hatása** lehet: piaci feltételek alakulása; szükséges hatósági engedélyek rendelkezésre állása; a magánfinanszírozási forrásokat biztosító szereplők által támasztott követelmények; a projekt ideje alatt szabályozási változások hatása a projektre.

A **projektet megvalósító cég (szervezet) működésével kapcsolatos kockázatok**. A szervezet alkalmassága (szakmai, vállalkozói, humán erőforrás); a fejlesztendő tevékenység, termékek piacképessége; az üzleti elképzelések realitása; a szervezet teljesítménye a szakmai átlaghoz viszonyítva; pénzügyi helyzet, fizetőképesség, cash-flow kilátások.

A **kitűzött célok, a projekt során vállalt mutatók (indikátorok) teljesülésével kapcsolatos kockázatok**: az indikátorok teljesíthetősége egyedi projektszinten; a hatékonysági követelmények teljesíthetősége; az indikátorok teljesíthetősége egy program keretében megvalósításra kerülő projektnél, nem teljesülő célok aránya.

A kockázatenyhítés formái:

- A kockázat áthárítása valakire, aki jobban tudja kezelni a problémát (pl. szakember alvállalkozó, biztosító).
- A kockázat elhalasztása. Elhalasztható, ha a tevékenységet a projekten belül egy későbbi időpontra tesszük, amikor minden káros hatás csökkenthető. (pl. az időjárásfüggő külső tevékenységeket át lehet helyezni az év egy másik időpontjára).
- A kockázat csökkentése, azaz a kockázat bekövetkezési valószínűségének csökkentése, a bekövetkezés esetén a projektre gyakorolt káros hatás csökkentése, vagy e kettő kombinációja (opciós szerződések, hedging stb.).
- A kockázat elfogadása. Vannak kockázatok, amiket el kell fogadni. Felismerésük után értékelni kell káros hatásait és katasztrófatervet kell készíteni a kockázat bekövetkeztének esetére.
- A kockázat elkerülése pl. a tervezés, technológia, vagy a módszer megváltoztatásával. Nem túl elegáns, de megoldás lehet a projekt célkitűzésének módosítása is. A kockázat elkerülése az egyik legköltségesebb megoldás.

A kockázatokat a projekt tervezési fázisában érdemes feltárni és felkészülni a kezelésükre, de a projekt folyamata során is merülhetnek fel kockázatok.

A változások és kockázatok dokumentálására és nyomon követésére szolgáló mintaadatlapokat az 12-15. számú melléklet tartalmazza.

7. A SZAKKÉPZETTSÉG, A PROJEKT RÉSZVÉTELHEZ SZÜKSÉGES ISMERETKÖRÖK, ELVÁRT SZEMÉLYES ADOTTSÁGOK ÉS KÉSZSÉGEK

A projektek végrehajtásához projektmenedzsment kompetenciákkal rendelkező projektmenedzserekre, projektteam-tagokra, közreműködőkre és projektgazdákra van szükség. A következőkben – az Üzleti-szakügyintéző felsőfokú OKJ szakképesítés projektmenedzser-asszisztens elágazása szakmai és vizsgakövetelményei alapján – a projektmenedzser és projektteam-tagok által végzett feladatokat, munkaterületük leírását, valamint az ehhez szükséges ismereteket, készségeket kompetenciákat részletezzük.

A projektben dolgozó az alábbi feladatokat látja el munkája során

- Részt vesz a projektek tervezésében, fejlesztésében, megvalósításában.
- Elvégzi a projektcélok gyakorlati projekttevékenységekre bontását.
- Menedzseli a projekttevékenységek megvalósítását végzők munkáját.
- Közreműködik a projekttevékenységek kivitelezéséhez szükséges erőforrások biztosításában.
- Gondoskodik arról, hogy a projektben résztvevők ismerjék a projekt egészét, illetve az egyes tevékenységeket, valamint a projektszerződések betartásából, a minőségbiztosításból, a jogszerű szoftverhasználatból rájuk eső feladatokat.
- A projektterv szerint elvégzi a rá háruló tevékenységek kivitelezését, illetve a kommunikációs és adminisztrációs feladatokat.
- Dokumentálja a projektek tervezését, végrehajtását és befejezését.
- Segíti a projektek sikeres megvalósítását szolgáló csapatmunka kialakulását és fenntartását.
- Segíti a projekt működéséhez szükséges információáramlást és az információk naprakész kezelését.
- Alkalmazza a projektre vonatkozó jogszabályokat és szakmai előírásokat.
- Részt vesz a projektekre vonatkozó döntések előkészítésben, a projektszervezést érintő munkafolyamatok szabályozásában és az ügyviteli, illetve dokumentációs rendszer kialakításában, valamint fenntartásában.
- Önállóan használja az egyes projekttevékenységek kivitelezését támogató informatikai és irodatechnikai eszközöket.
- A rá háruló projektfeladatok eredményes megoldásával, az összes érdekelt fél együttműködésének erősítésével hozzájárul a szervezet teljesítményének növeléséhez.
- Részt vesz a vevő és minden érdekelt fél projekttel kapcsolatos elvárásainak felmérésében.
- Az igényfeltárás alapján hozzájárul projektcélok és a projekt szervezetének kialakításához.
- Részt vállal a projektcélok gyakorlati munkafolyamatokra, fázisokra, szakaszokra, illetve projekttevékenységekre bontásában.
- Részt vesz a felelősök és munkavégzők kijelölésében, a hatáskörök megállapításában; a kockázatok feltárásában, a mérföldkövek kijelölésében, valamint a költségvetés és projektzárás megtervezésében.
- Közreműködik a „kritikus folyamat” felismerésében és elemzésében.
- Alkalmazza az erőforrás-, idő- és minőségtervezésre vonatkozó projektszabványokat.
- Részt vesz a projekt kommunikációs tervének, a partneri kapcsolattartás menetének és a jelentéskészítés rendjének megalkotásában.
- Közreműködik a változáskezelés menetének és rendszerének kialakításában.
- Részt vesz a projektszervezést érintő munkafolyamatok szabályozásában és az ügyviteli, illetve dokumentációs rendszer kialakításában.
- Előkészíti a projektdokumentumok jóváhagyását.
- Ellátja a projekttervezéssel összefüggő ügyviteli, nyilvántartási és adminisztrációs feladatokat.
- Kezeli a projekttervezést támogató IT eszközöket.
- Részt vesz a projekt – terv szerinti – megvalósításában, különös tekintettel az idő és költségelőirányzatokra, valamint a projekttermék minőségi jellemzőire.

- A projektterv szerint elvégzi a rá háruló tevékenységek kivitelezését, illetve a kommunikációs, ügyviteli, nyilvántartási és adminisztrációs feladatokat.
- Közreműködik a projekttevékenységek kivitelezéséhez szükséges erőforrások biztosításában.
- Elősegíti a szállítók kiválasztását, a szükséges közbeszerzési folyamatok (közbeszerzési pályázatok kiírásának) szervezését, valamint a szállítói szerződések megkötését.
- Segíti a projekt működéséhez szükséges információáramlást és az információk naprakész kezelését.
- Részt vesz a projektmonitoring munkájában, az előrehaladás nyomon követésében.
- Dokumentálja a projekt-tevékenységek végrehajtását és befejezését.
- Elősegíti a projektekre vonatkozó folyamatszabályozás, ügyviteli és dokumentációs rendszer fenntartását.
- Kezeli a projektmenedzsmentet támogató IT és irodatechnikai eszközöket.
- Közreműködik a projekt lezárásában, a projekttermék átadásában.
- Részt vesz a projektmunka eredményeinek értékelésében, a standardok újraformálásában.

A feladatok ellátásához szükséges szakmai ismereteket és szakmai-, személyes-, társas és módszerkompetenciákat az alábbi felsorolás tartalmazza (Az Üzleti-szakügyintéző OKJ szakképesítés projektmenedzser-asszisztens elágazása szakmai és vizsgakövetelményei alapján).

Szakmai ismeret

- Projekt és projektszervezet.
- Projektstandard, projekt életgörbéje és fázisai.
- Vevők, érdekelt felek, illetve jogszabályi és más normatív előírások.
- Igényfelmérés, megvalósíthatóság.
- Projekttermék/Output.
- Projekt definiálása.
- Projekttervezés, célkitűzés, tevékenységdiagram, hozzárendelési mátrix, időrendi ütemezés, erőforrás-tervezés, költségvetés, kommunikációs és minőségterv, monitoring és kontrollterv.
- „Kritikus út”.
- Projektdokumentumok.
- Tervlezárás és kockázatelemzés.
- Projekttervek jóváhagyása.
- Nyilvántartás.
- Projektmenedzsment (idő-, költség-, minőség-, emberi erőforrás, kockázat- és kommunikációs menedzsment).
- Projektmonitoring.
- Nyomon követési eljárások.
- Eltérések elemzése.
- Beavatkozások meghatározása.
- Szállítók és közbeszerzés.
- Szerződéskötés.

Szakmai készség

- A projekttervezést és megvalósítást támogató szoftver használata.
- Projekttervezési és menedzsment dokumentumok, formanyomtatványok, irat- és szerződszabványok értelmezése és kitöltése.
- Projekttel összefüggő szakmai nyelv használata magyar és idegen nyelven.
- A projekttervezéssel, a végrehajtással, az előrehaladással, illetve eltérésekkel összefüggő nyilvántartás vezetése és archiválás.
- Információgyűjtés.
- Jelentéskészítés.

Személyes kompetenciák:

- Megbízhatóság.
- Önállóság.
- Pontosság.
- Szervezőképesség.

Társas kompetenciák:

- Kapcsolatteremtő készség.
- Segítőkézség.
- Visszacsatolási készség.
- Adekvát kérdéstechnika alkalmazásának készsége.

Módszerkompetenciák:

- Logikus gondolkodás.
- Rendszerező képesség.
- Emlékezőképesség (ismeretmegőrzés).
- Problémaelemzés, -feltárás.
- Tervezés.
- Gyakorlatias feladatértelmezés.
- Áttekintő képesség.
- Következtetési képesség.
- Okok feltárása.
- Helyzetfelismerés.

A projektmenedzsereknek mindezekon túl rendelkezni kell magas szintű általános menedzsment készségekkel (pl. tervezési, szervezési, marketing) és projektmenedzsment készségekkel (pl. tárgyalási, problémamegoldási, vezetési) is.

Gareis (2007:346) véleménye szerint a projektmenedzszeri szerepkör betöltése a projektmenedzsment kompetenciák mellett igényli a következő kompetenciákat is:

- műszaki-technológiai, például a projektben használt technológiák, termékek ismeret;
- szervezeti kompetencia, például tudás és tapasztalat a projektet végrehajtó szervezeti egységekről;
- kulturális kompetencia, például tudás és tapasztalat a projekthez bármely módon kapcsolódó, különböző nemzetek és partnerek kultúrájáról.

A projektmenedzszernek az alábbi projektmenedzsment tudásterületekről kell ismeretekkel rendelkeznie:

- projektintegráció-menedzsment
- projektterjedelem-menedzsment
- projektütemezés-menedzsment

- projektköltség-menedzsment
- projektminőség-menedzsment
- projekt emberierőforrás-menedzsment
- projektkommunikáció-menedzsment
- projektkockázat-menedzsment
- projektbeszerzés-menedzsment.

Vörös (2005: 399) szerint a **projektmenedzsereknek** egyszerre kell jó csapatmunkásnak, jó kommunikátornak, jó időmenedzsernek, jó forrásszervezőnek, jó tárgyalónak lennie, tudnia kell motiválni a társaikat. A projektmenedzser szervező, aki képes megérteni, megtervezni és koordinálni az erőfeszítéseket és erőforrásokat a célok elérése érdekében; stratégia, aki képes egyértelmű rövid- és hosszú távú célokat kitűzni, és ezeket a projekt kiváltó okaival együtt szem előtt tartani; motiváló, aki olyan készségekkel és attitűddel rendelkezik, amely képessé teszi arra, hogy az embereket (munkatársakat, önkénteseket, fiatalokat) elkötelezze a projekt mellett, és ösztönözze őket az abban való részvételre; forrásszervező, aki rendelkezik a források megpályázásához, a kapcsolódó adminisztráció és elszámolás tisztességes és kompetens elvégzéséhez szükséges tudással és tapasztalatokkal; aktivista, abban az értelemben, hogy képes felfigyelni a kezdeményezésekre, és képes az ötleteket értelmes, időtálló, egyértelmű értékekkel bíró társadalmi tevékenységgé szervezni; látnok, aki képes társadalmi újításokat és változásokat elképzelni; közösségi munkás, aki érzékenyen odafigyel annak a közösségnek és/vagy szervezetnek a dolgaira, amelyhez tartozik; szociális munkás, aki képes törődni az emberekkel anélkül, hogy helyettesítene őket, azaz beléjük neveli azt a motivációt és önbizalmat, amely képessé teszi őket saját jövőjük formálására és a projekt megvalósítására; tanár és tanuló, aki egyszerre képes kiképezni az embereket és tanulni a tapasztalatokból, és ezt a szervezet, a projekt vagy a közösség érdekében felhasználni; képes figyelemmel kísérni (monitorozni) és értékelni egy projektet a célok függvényében, továbbá a terveket és a célkitűzéseket a körülményekhez igazítani.

A projektek irányításához jól használható a projektmenedzser számára a 16. számú mellékletben található Irányítás ellenőrző lista.

8. A PROJEKT LEZÁRÁSÁNAK FOLYAMATA

A projektcélok elérést követően az utolsó fázis a projekt lezárásának fázisa. Ebben a szakaszban projekt eredményeinek rendszerezése, továbbítása, valamint a támogatóval való elfogadtatása történik.

A projekt tapasztalatainak dokumentálása és továbbítása; eredményeinek átadását követi a zárási folyamat. A megvalósított koncepciók, tervek, célok, rendszerek, változások átadása egy záródokumentum készítésével és átadás-átvételével valósul meg. A záródokumentum tartalmazza mindazokat az instrukciókat, garanciákat, ellenőrzési terveket, szükségleteket, melyek elengedhetetlenül fontosak a projekt üzemeltetésének vagy fenntartásának biztosításához. A projektmenedzser feladata és felelőssége a záró dokumentáció elkészítése, a zárás levezetése, a tapasztalatok, eredmények, tanulságok megfogalmazása.

Gareis (2007) szerint a projektzárás kapcsán 4 fő tevékenységet szükséges elvégezni:

- intézkedések tervezése,
- know-how átadása,
- teljesítményértékelés,

- a projektzárás szimbolikus tevékenységei.

Az egyes tevékenységeket további feladatokra bontva véleménye szerint a projektzárás alábbi módszereit célszerű alkalmazni kis és nagy projektek esetében.

8.táblázat A projektzárás módszerei (Gareis, 2007:152)

A projektzárás módszerei	Kis projekt	Nagy projekt
Intézkedések tervezése		
tennivalók listája: még elvégzendő munka	kell	kell
környezeti kapcsolatok megtervezése	kell	kell
tennivalók listája: projektzárás utáni fázis	kell	kell
business case elemzésének adaptálása	lehet	kell
Know-how átadása		
projektzáró jelentés	kell	kell
speciális jelentések	lehet	lehet
aktuális projektmenedzsment-dokumentáció	kell	kell
projektprezentáció	lehet	lehet
cikkek hírlevelekben, honlapon, újságokban	lehet	lehet
tapasztalatcserére alkalmas workshop	lehet	lehet
Teljesítményértékelés		
projekt sikerének értékelése	kell	kell
projektszervezet tagjainak értékelése	lehet	kell
A projektzárás szimbolikus tevékenységei		
lezáró „társadalmi” esemény	lehet	kell
projektköltség-center lezárása	kell	kell
projekt teljesítésének igazolása	kell	kell

Gareis (2007) javasolja, hogy a projektzáró folyamatokat szimbolikus jelentőségű tevékenységekkel támogassák meg a projektek megvalósítói. Ezek lehetnek: köszönőlevelek kiküldése, ajándékozás, közösségi záróesemény szervezése.

8.1. A PROJEKT VÉGI ÁTTEKINTÉS (PROJEKTREVIEW)

A projektreview nem más, mint visszatekintés egy projektre a projektzáró ülés keretében azzal a céllal, hogy leszűrjék a tapasztalatokat a jövőbeni projektekre vonatkozólag. A projektreview során elemzik az elért dologi eredményeket, értékelik a projekt lefolyását és megvitatják a befolyásoló tényezőket és problémákat (Projektmenedzsment az állam és közigazgatásban, 2006: 95).

Egy teljességre törekvő projektreview-nak lényegében három központi témakörrel kell foglalkoznia:

- Az elért dologi eredmények elemzése a célkitűzésekre és az eredeti feladat-meghatározásra vonatkozólag.
- A projekt menetének értékelése az idő- és költségkeretek szempontjából.
- A befolyásoló tényezők és problémák vizsgálata (Projektmenedzsment az állam és közigazgatásban, 2006: 75).

8.2. A PROJEKTMENEDZSMENT-KNOW-HOW-JA

A projekt során szerzett know-how más projektekbe és a projektorientált szervezetekbe való átvitelére olyan fontos módszerek szolgálnak, mint

- a projektzáró jelentés,
- speciális beszámolók,
- aktualizált projektdokumentáció,
- projektprezentáció
- újságokban, weboldalon és folyóiratban megjelentetett publikációk,
- tapasztalat feldolgozó workshopok (Gareis, 2007: 238, 242)

Az európai uniós pályázatok esetében is elvártak a fentebb említett dokumentumok, és a pályázatoknál elvárt disszemináció részben a know-how átadását is célozza, hisz a projekt tartalmi eredményeinek széleskörű megismertetésén túl a projektmenedzsment tapasztalatainak átadására is vonatkozik.

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

- ✓ Mutassa be a projektkezdeményezés lépéseit!
- ✓ Kik tekinthetők egy projekt érintettjeinek/érdekeltjeinek?
- ✓ Milyen célokat szolgál az érintettek elemzése?
- ✓ Egy kisváros általános iskolájának felújítási projektjének kik tekinthetők érintetteknek? Végezzenek elemzést az érdekeltek szempontjából!
- ✓ Egy balatoni település minden nyáron egy hetes borfesztivált szervez, végezzék el az rendezvény érdekeltjeinek elemzését!
- ✓ Melyek azok a tényezők, amelyek a projekt sikerében fontos szerepet játszanak?
- ✓ Mutassa be a projektsiker mérésének hierarchikus modelljét!
- ✓ Röviden mutassa be a projektciklus négy fázisát!
- ✓ Mit jelent egy projekt mérföldkövekre bontása és miért bír jelentőséggel?
- ✓ A projekttervezés milyen fázisokra bontható?
- ✓ Sorolja fel a projektindítás módszereit!
- ✓ A tevékenységtervezés során a projekt mely jellemzőit érdemes meghatározni?
- ✓ Miért fontos a munkalebontási szerkezet (WBS)?
- ✓ Miért hasznos a Gantt-diagram alkalmazása, milyen előnyei, hátrányai vannak a módszernek?
- ✓ Miért hasznosak a hálós irányítási rendszerek, különös tekintettel a PERT háló?
- ✓ Mit jelent egy projekt esetében a kritikus út?
- ✓ Egy projekt erőforrásigény meghatározásához mely lépésekre van szükség?
- ✓ Mi a különbség az erőforrás korlátos és az időtartam korlátos tervezés között?
- ✓ Melyek a leggyakrabban alkalmazott költségtervezési megoldások?
- ✓ A pályázatok esetén milyen költségtervezési megoldások használata a célszerű és miért?
- ✓ Melyek a projektek legjellemzőbb költségfajtái?
- ✓ Határozza meg a projektkontroll fogalmát, célját, feladatát!
- ✓ A projektkontrollnak milyen típusait ismeri?
- ✓ Sorolja fel egy projekt megvalósításával kapcsolatos fő kockázatokat!
- ✓ Soroljon fel a projektmenedzser és projektteam-tagok által végzett feladatokat!
- ✓ Milyen szakmai készségeket igényel a projektekben való munka?
- ✓ Milyen társas kompetenciákat igényel a projektekben való munka?
- ✓ Milyen személyes kompetenciákat igényel a projektekben való munka?
- ✓ Milyen módszerkompetenciákat igényel a projektekben való munka?
- ✓ A projektzárás kapcsán milyen fontos tevékenységeket szükséges elvégezni?
- ✓ Milyen módszerek használhatók a projekt know-how-jának átadására?

IRODALOMJEGYZÉK – AJÁNLOTT IRODALOM

Anwar Mustafa – Gubicza Katalin – Tóth Antal (2009): Projektmenedzsment – pályázati projektek. A projekttervezés és a projekt menedzsment gyakorlati megvalósulása EU projektekben. Budapest, Szókratész Külgazdasági Akadémia

Gareis, Roland (2007): Projekt? Örömmel! Budapest, HVG

Görög Mihály (1996): Általános projektmenedzsment. Budapest, Aula

Görög Mihály (1999): Általános projektmenedzsment. Budapest, Aula

Görög Mihály (2003): A projektvezetés mestersége. Budapest, Aula

Jarjabka Ákos (2007): Projektmenedzsment. Pécs, Baranya Megyei Vállalkozói Központ

Lock, Dennis (szerk.) (1998): Projektmenedzsment, Budapest, Panem

Lockyer, Keith – Gordon, James (2000): Projektmenedzsment és hálós tervezési technikák, Budapest, Kossuth Kiadó

Projektmenedzsment az állam és közigazgatásban. Kézikönyv. 2006. Budapest, Fővállalkozók Országos Szövetsége http://www.fovosz.hu/doc/PM_Keziknyv_061121.pdf

Projektmenedzsment. Hálótervezés.

<http://www.inf.unideb.hu/~bodai/menedzs/projektmenedzsment.html#halotervezes>

2010.08.01.11.00h

Projektmenedzsment útmutató PMBOK Guide. (2006) Budapest, Akadémiai

Üzleti szakügyintéző szakmai és vizsgakövetelményei

Vörös Mihály László (2005): PCM – Projekt Ciklus Menedzsment. In: AVOP LEADER+ Készségek elsajátítása Tananyag, Promei Faluműhely Alapítvány-SZRVA-ZRVA 390-477.o.

Verzuh, Eric (2006): Projektmenedzsment. Budapest, HVG Kiadó

Weinbach, Robert (1998): A szociális munka menedzsmentjét befolyásoló tényezők. In: Budai István – Galavits Noémi (szerk.): Menedzsment a szociális munkában – Szöveggyűjtemény szociális képzésben résztvevőknek és gyakorló szakembereknek. Győr, Széchenyi István Főiskola 38-55.o.

MELLÉKLETEK

1. számú melléklet Az ötletbörze módszerének folyamata
2. számú melléklet Projektindító ellenőrző lista
3. számú melléklet Projektjavaslat
4. számú melléklet Definiálás ellenőrző lista
5. számú melléklet Gantt diagram függőségi nyilakkal - Vendégház építési projekt
6. számú melléklet Kertépítés-cselekvési terv 1.
7. számú melléklet Kertépítés-cselekvési terv 2.
8. számú melléklet Munkakimutató
9. számú melléklet Tevékenységfelelős mátrix
10. számú melléklet Tervezés ellenőrző lista
11. számú melléklet Kombinált munkalista/tevékenységjegyzék és megvalósítási kérdőív
12. számú melléklet Változtatási kérelem
13. számú melléklet Változási napló
14. számú melléklet Kockázatelemzés-sablon: konkrét kockázat esetén töltsse ki!
15. számú melléklet Kockázati napló
16. számú melléklet Irányítás ellenőrző lista

1. számú melléklet

Az ötletbörze módszerének folyamata

Ötletbörze (ötletroham, brainstorming)

Ez az eljárás a kreatív módszerek közé tartozik. Eredményesen használható a reklámtervezés és az alapítványt érintő bármely probléma megoldásánál. Sikeres megvalósításánál szigorúan tartanunk kell magunkat az alábbi négy alapszabályhoz:

- ítélezés felfüggesztése: semelyik résztvevő nem mondhat (negatív) ítéletet egy ötletéről, vagy az ötlet gazdájáról;
- kölcsönös megtermékenyítés: a másik ötletét fel lehet használni, tovább lehet gondolni minden sértődés nélkül (nincs plagizálás);
- mennyiségre törekvés: mivel minden ötlet elfogadható, ezért a mennyiséget és nem a minőséget részesítjük előnyben;
- szabadon szárnyalás: gátlástalanul elgondolkodunk a problémán, ötleteinket - lehetnek jók, „rosszak”, értelmetlenek és örültek - egyaránt lejegyezzük.

Az alapszabályokon kívül figyelni kell a következőkre:

- A vezető személye. A vezető nem mindig a szervezet igazgatója! Inkább olyan személyt válasszunk, akire a többiek (kollegák, önkéntesek) hallgatnak. Többnyire pozitív, kreatív személyiség, akinek mindig van valamilyen jó ötlete. Nem árt, ha már vett részt ötletrohamon. Az ő feladata a megannyi ötlet mederben terelése, szükség esetén új ötletek felvetése.
- A csoport összetétele. Csak azok lehetnek jelen az ötletbörzén, akik aktívan részt is vesznek. A csendes megfigyelőket, illetve az állandóan a régi megszokott dolgokhoz ragaszkodókat és az agresszív (üzletkötő stílusú) személyeket a siker érdekében zárjuk ki.
- Mindig küldjünk írásban meghívót az összes résztvevőnek a pontos hely és idő megjelölésével, illetve a probléma rövid vázolásával együtt!
- Soha ne mondjuk meg, hogy meddig tart az ötletbörze!
- Kérjük meg a meghívottakat, hogy még az ötletbörze előtt gondolkodjanak el a problémán!
- Az időpont és a hely kiválasztása
- Legalkalmasabbak a délutáni, vagy esti órák, vagy a hétvége. Keressünk egy nyugodt helyet, a telefont kapcsoljuk ki.
- A székeket helyezzük el U alakban, a vezető az alakzat nyitott szarai között üljön jegyzeteivel, vagy álljon a flipchart-nál!
- A felesleges bútorokat (asztal) vigyük ki a szobából!
- Soha ne készítsünk hangfelvételt!
- Az ötleteket, melyet minden résztvevő lát a vezető papírra írja sorszámokkal ellátva.
- A résztvevők ételt nem, csak üdítőt fogyaszthatnak! Alkoholt csak módjával, maximum 0,5-1 dl-t.

Az ötletbörze 6 szakasza

1. probléma vázolása: minden résztvevő ismerje meg a feladatot.
2. a probléma újravázolása: a vázolt problémát minél több módon kell megközelíteni. A kérdések általában a „hogyan” szóval indulnak, míg a konkrét megoldásra a „milyen” kérdés vezet.
3. az újravázolt problémák közül a legalapvetőbb(ek) kiválasztása: vagy a vezető teszi meg, vagy a csoport szavazza meg.

4. bemelegítés: olyan maximum 6-10 perces szakasz, melynek célja a feszültség és a gátlások oldása, illetve a résztvevők gondolatainak felpiszkálása.
5. ötletroham: a vezető folyamatosan írja és függeszti ki az ötleteket a falra. Ha az ötletek apadnak, akkor egy perces csend következik, mely alatt a résztvevők vagy felírt, vagy saját ötleteiket gondolják tovább.
6. legvadabb ötletek: az ötletroham végén, amikor a résztvevők már elfáradtak, azt javasolja a vezető, hogy a legvadabb ötleteket (pl.: abortusz-ellenes kampánynál a műtét bemutatása) felolvassa a vezető, s azt javasolja a résztvevőknek, hogy formálják hasznosítható ötletekké.

Az ötletbörze értékelése

Az ötletbörze értékelése az esemény után 2-3 nappal történjen. Ez idő alatt a résztvevők fejében új ötletek szülehetnek, melyeket írjunk fel a listára. Soha nem szabad az összes résztvevőnek jelen lennie a kiértékeléskor, mert jogosan védhetné meg saját álláspontját, rontva a módszer sikerét.

A kiértékelés egyik módja, hogy az összes ötletet megkapják legépelve a résztvevők, majd megkérik őket, hogy egyénileg (!) válasszák ki azt a 10-15%-ot mely érdemes az átgondolásra. A vezető a szavazatokat begyűjti, s azokat az ötleteket, melyek nem kaptak voksot elveti. A legtöbb szavazatot kapott ötletek sorsa a megvalósítás, ha csak nem állja útját akadály (pl.: jogi). Ezzel a módszerrel mindenki úgy érezheti, hogy hozzájárult az alapítvány sikereihez, érdemes volt részt vennie a találkozón.

A kiértékelés másik módja a kiscsoportos (3-4 fő), ahol azok a személyek vesznek részt a munkában, akik majd az ötleteket a gyakorlatban is megvalósítják, pl. a kuratórium tagjai, esetleg az alapító(k). Az ötleteket csoportosítják, bizonyos feltételrendszer szerint értékelik, majd a legjobb ötleteket kiválasztják és megvalósítják.

Az értékelésnél mindig a sok ötletből jutunk el a legjobb megoldások felé (analitikus gondolkodás), vagyis fordított ötletbörzét végzünk.

Az ötletbörze lezárása

Mindazoknak, akik részt vettek az összejövetelen meg kell, hogy kapják a kiértékelés eredményét. Ettől függetlenül minden alapítványi munkatársnak, illetve önkéntesnek is meg kell ismernie az ötletbörze alapproblémáját, majd a végleges megoldásokat is.

Egy jó ötletbörze erősítheti az alapítványon belül a „munkatársi” kapcsolatot (belső PR), amely által a civil szervezet külső megítélése is erősödhet. A helyesen kiválasztott ötletek pedig az alapítvány hosszútávú, sikeres működését, a közcél megvalósítását segíthetik.

Forrás: Kollár Csaba: Gyakorlati ötletek. 36-37.o. In: Dóka Ágnes – Kovács Zsuzsanna (2002): Nonprofit menedzsment. Budapest

Elérhető: http://pihgy.hu/?q=cimoldali/cikk/pr_epr/nonprofit_menedzsment_doka_agnes_kovacs_zsuzsanna

2.számú melléklet

Projektindító ellenőrző lista

Stakeholderrészvétel

- A projekt szponzora világosan közölte a projektcélt a projektteammel.
- A projektteam megértette és elfogadta a projektcélt.
- A projektteam érti, hogyan illeszkedik a projekt a vállalat általános céljaihoz.
- A teamtagok értik saját feladataikat és azt, hogy azok hogyan illeszkednek a projekt egészébe.
- A részmunkaidős teamtagok és a vállalaton belüli támogató szervezetek értik, hogyan járulnak hozzá a projekthez, és beleegyeztek szerepük teljesítésébe.
- A kulcsfontosságú beszállítók értik a projektet és a projektben betöltött szerepüket.
- Azoknak a funkcionális egységeknek a menedzserei, akik beosztottaikkal járulnak hozzá a projekthez, értik, milyen munkát várnak el az embereiktől és elkötelezték magukat arra, hogy támogatják őket projektfeladataik teljesítésében.
- A megrendelőt valaki képviseli, és ő egyetértett a kommunikációs tervvel.

Projektfolyamat

- A projektterv tartalmazza a költségvetés és az ütemterv alaptervét.
- A projektterv megmutatja az egyéni feladatokat és felelősséget, és könnyen hozzáférhető minden teamtag számára.
- A team elfogadott egy folyamatot, amelynek segítségével a teamtagok rögzítik a feladataikban elért haladásukat.
- Van érvényes változásmenedzsment-folyamat.
- Létrehozottak egy problémaplót, amely könnyen hozzáférhető minden teamtag számára.
- A konfigurációmenedzsment-terv meghatározza az összes projektdokumentum tárolási helyét, elnevezési előírásait és verziószabályozását.
- A menedzsment beleegyezett a helyzetjelentések formátumába és gyakoriságába.
- Készült ütemterv a projektteam-találkozókra.

Projektteam

- A team kialakította a csapat viselkedésére vonatkozó alapszabályokat.
- Minden teamtag érti, hogyan járul hozzá a többi tag a projekthez.
- Minden teamtag érti, milyen tapasztalatokkal és képességekkel járul hozzá a többi csapattag a projekthez.
- A projektvezető tervbe vett bizonyos kapcsolatépítő tevékenységeket, beleértve a teamtagok közötti kommunikáció javítását.

Forrás: Verzuh, Eric (2006): Projektmenedzsment. Budapest, HVG Kiadó 323.o.

A könyv letölthető nyomtatványai a <http://hvg.hu/hvgkonyvek/projektmenedzsment.aspx> oldalon megtalálhatóak.

3. számú melléklet

Projektjavaslat

Projekt neve:

Szponzor:

Projektmenedzser:

Készítette:

Módosítási előzmények

Módosítás dátuma	Módosította	Elismerte	A változtatás leírása

A projekt célja

Probléma/lehetőség meghatározása

Javasolt megoldás

A projekt kiválasztási és rangsorolási kritériumai

A projekt által nyújtott előny:

- Megfelelőség/szabályok • Hatékonyság/költségcsökkentés
- Nagyobb bevétel

Portfólióba illeszkedés és kölcsönhatások

A projekt sürgőssége

Költség–haszon elemzés

Kézzelfogható előnyök

- Előny
- Érték és valószínűség
- Értéket meghatározó feltevések

Rejtett előnyök

- Előny
- Érték és valószínűség

Értéket meghatározó feltevések

Költségkategóriák	Összeg
Belső munkaórák	
Külső költségek	
Munkaköltség (tanácsadók, szerződött munkaező)	
Felszerelések, hardver vagy szoftver	
Egyéb költségek listája, mint utazás vagy képzés	
Pénzügyi megtérülés	

Üzleti követelmények

Hatókör

Főbb projekttevékenységek

Hatókörön kívüli tevékenységek, melyek elengedhetetlenek a projekt sikeréhez

Főbb akadályok

Kockázatok

Ütemterváttekintés

A projekt befejezésének várható időpontja:

Főbb mérföldkövek

A projektet érintő külső mérföldkövek

Késői befejezés hatása

Forrás: Verzuh, Eric (2006): Projektmenedzsment. Budapest, HVG Kiadó 92-93.o.
A könyv letölthető nyomtatványai a <http://hvg.hu/hvgkonyvek/projektmenedzsment.aspx> oldalon megtalálhatóak.

4. számú melléklet

Definiálás ellenőrző lista

Projekt neve:

Projektmenedzser:

Stakeholder-elemzés

- A projektszponzor ismert és aktívan részt vesz a projekt támogatásában.
- A projektszponzornak elegendő hatalma van a projektkörnyezeten belül, hogy hatásosan támogatni tudja a projektteamet.
- A személyi vagy más, projekthez szükséges, erőforrásokat biztosító funkcionális egység menedzserei azonosításra kerültek, és készek a kért erőforrások biztosítására.
- Azonosításra kerültek azok, akik jóváhagyják a követelményeket és feltételeket, a követelményekben és feltételekben történő változásokat, és akik elfogadják a végső terméket, és megegyeztek ezen jóváhagyások folyamatáról.
- Megismertük azokat, akik jóvá fogják hagyni a finanszírozás, és a finanszírozásban végrehajtott módosításokat, és létezik egy eljárás a finanszírozás módosítására.
- Megismertük azokat a cégen belüli és kívüli stakeholdereket, akiknek vétőjoguk van a projekt bármely döntése felett, és azonosításra kerültek a tevékenységfelelős mátrixban és a kommunikációs tervben.
- Azonosítottuk a projekt befejezéséhez szükséges hozzájárulókat és megállapodtunk a projektben betöltött szerepükről.
- Azok a stakeholderek, akik a projekt végeredményét megkapják és működtetni fogják, bekerültek a tevékenységfelelős mátrixba.
- Megismertük azokat a stakeholdereket, akiket érintenek majd a projekt kimenetei, megértettük az érdekeltységüket, és van egy stratégia a menedzselésükre, hogy ezáltal sikeressé váljon a projekt.
- Megjelent egy olyan projektalapító okirat, mely a menedzsment támogatását jelképezi és azonosítja a projektmenedzser felé.

Projektjavaslat

- Elkészült egy projektjavaslat, és jóvá is hagyták.
- A projektmenedzser megkapta, és érti a javaslatot.
- A frissített javaslatot vagy megújított jóváhagyást igénylő további mérföldkövek azonosításra kerültek.

A szabályok dokumentálása

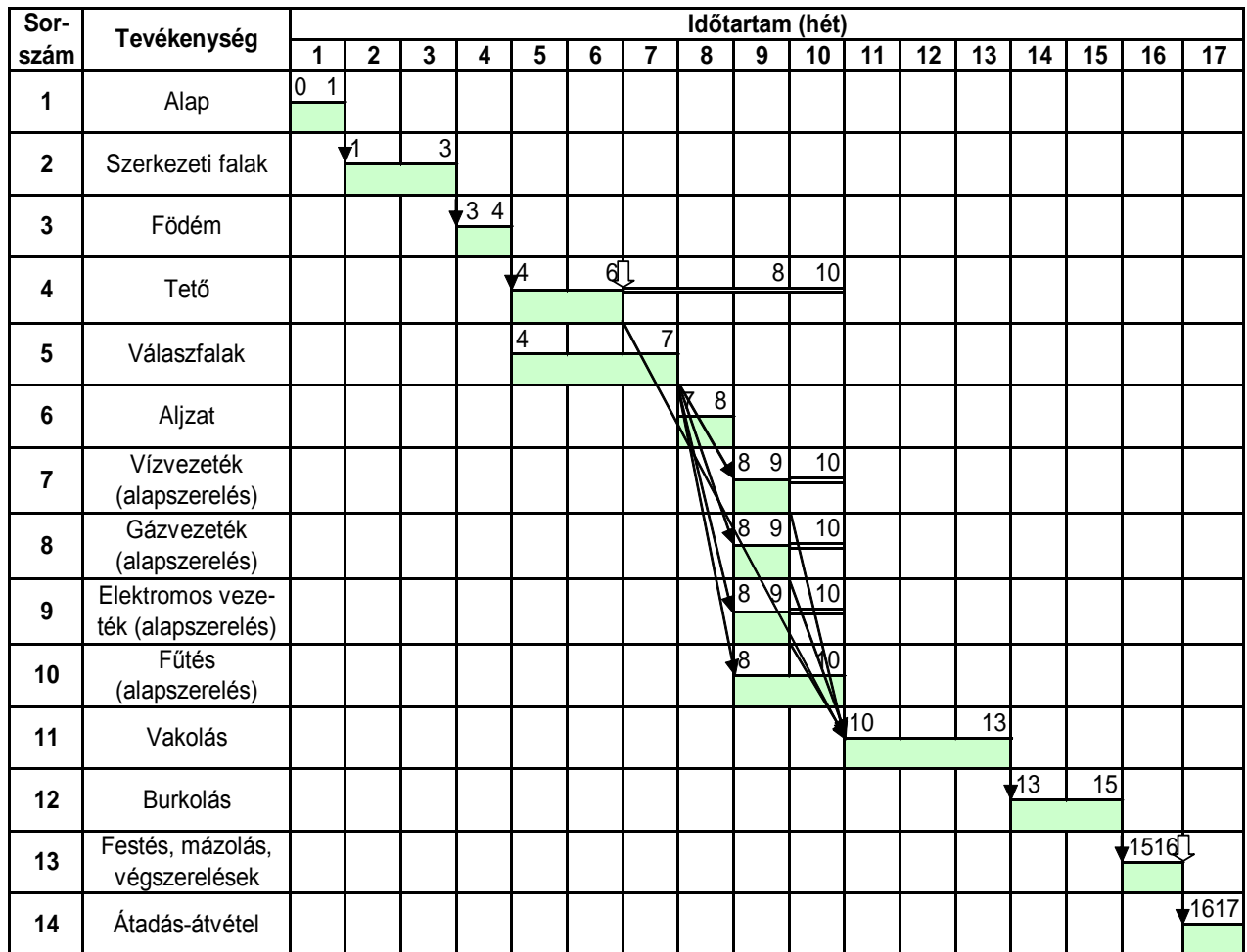
- Az elsődleges stakeholderek elfogadtak egy írásos munkakimutatást.
- A munkakimutatás megírásához használt feltételezéseket, különösen a költség- és ütemtervbecsléseket azonosítottuk mint feltételezéseket, és ezek reálisak is.
- Van egy egyértelmű hatáskörláncolat, amelyben a problémákat felfelé lehet delegálni, és így gyors döntések hozhatók.
- Létezik egy kommunikációs terv azoknak a stratégiáknak az azonosítására, amelyekkel az összes projektstakeholder megfelelően informálható.
- Egy tevékenységfelelős mátrix dokumentálta a különböző stakeholderek szerepét, mivel ők hozhatók összefüggésbe a projekten belüli főbb döntésekkel és tevékenységekkel. A tevékenységfelelős mátrixban feltüntetett stakeholderek megegyeztek abban, hogy a táblázat megfelelően mutatja részvételüket.
- Létrehoztunk egy eljárást a munkakimutatás, specifikációk, követelmények és bármi más szabályozási dokumentumok módosításainak értékelésére és jóváhagyására.

Forrás: Verzuh, Eric (2006): Projektmenedzsment. Budapest, HVG Kiadó 99-100.o.

A könyv letölthető nyomtatványai a <http://hvg.hu/hvgkonyvek/projektmenedzsment.aspx> oldalon megtalálhatóak.

5. számú melléklet

Gantt diagram függőségi nyilakkal - Vendégház építési projekt



Dr. Márkus Edina
A projektszervezés koncepciója és struktúrája

6. számú melléklet

Kertépítés-cselekvési terv 1.

Projektmenedzser: Háztulajdonos

Feladat-azonosító	Feladat megnevezése	Felelős	Tervezett kezdés	Tényleges kezdés	Tervezett befejezés	Tényleges befejezés	Tervezett munka	Tényleges munka	Fennmaradó munka	Megjegyzés
1	Kert megtervezése	Ht, Tn	Jún. 16.	Jún. 16.	Jún. 20.	Jún. 20.	80	72	0	
2	Pázsit előkészítése									
2.1	Pázsithoz szükséges anyagok beszerzése	Ht, Tn	Jún. 23.	Jún. 24.	Jún. 24.	Jún. 25.	64	64	0	
2.2	Locsolórendszer telepítése	V	Jún. 30.		Júl. 8.		fix	Nem alkalmazható	Nem alkalmazható	
2.3	Fűültetés									
2.3.1	Törmelék eltávolítása	Tn, F	Jún. 16.	Jún. 16.	Jún. 20.	Jún. 23.	260	350	0	
2.3.2	Talaj előkészítése	Tn, Rt	Jún. 25.	Jún. 26.	Jún. 30.		96	60	40	Hétféligi munka
2.3.3	Fűmag elvetése	Tn	Júl. 9.		Júl. 11.		16		16	
2.4	Bokrok ültetése	Tn	Júl. 1.		Júl. 4.		96		96	Jún. 30., felhívni a kertészetet a bokrokért
3	Kerítésépítés									
3.1	Kerítésanyag beszerzése	Ht, Tn	Júl. 3.		Júl. 4.		16		16	
3.2	Kerítés telepítése	Tn	Júl. 8.		Júl. 28.		328		328	

Felelősök a kezdőbetűk alapján

Ht = Háztulajdonos

F = Fiatalok

Tn = Tizenévesek

Rt = Rotációs kapa

V = Vállalkozó

Forrás: Verzuh, Eric (2006): Projektmenedzsment. Budapest, HVG Kiadó

A könyv letölthető nyomtatványai a <http://hvg.hu/hvgkonyvek/projektmenedzsment.aspx> oldalon megtalálhatóak.

7. számú melléklet

Kertépítés-cselekvési terv 2.

Gantt-ütemterv (hetek első napjai)									
Feladat-azonosító	Feladat megnevezése	Felelős	Jún. 15.	Jún. 22.	Jún. 29.	Júl. 6.	Júl. 13.	Júl. 20.	Júl. 27.
1	Kert megtervezése	Ht,Tn	HKSzCsP						
2	Pázsit előkészítése								
2.1	Pázsithoz szükséges anyagok beszerzése	Ht, Tn		HK					
2.2	Locsolórendszer telepítése	V			KSzCsP	HK			
2.3	Fűültetés								
2.3.1	Törmelék eltávolítása	Tn, F	HKSzCsP						
2.3.2	Talaj előkészítése	Tn, Rt		HKSz	H				
2.3.3	Fűmag elvetése	Tn				SzCsP			
2.4	Bokrok ültetése	Tn			KSzCsP				
3	Kerítésépítés								
3.1	Kerítésanyag beszerzése	Ht, Tn			CsP				
3.2	Kerítés telepítése	Tn				KSzCsP	HKSzCsP	HKSzCsP	H

Felelősök a kezdőbetűk alapján

HT = Háztulajdonos

F = Fiatalok

Tn =Tizenévesek

Rt = Rotációs kapa

V = Vállalkozó

Forrás: Verzuh, Eric (2006): Projektmenedzsment. Budapest, HVG Kiadó A könyv letölthető nyomtatványai a <http://hvg.hu/hvgkonyvek/projektmenedzsment.aspx> oldalon megtalálhatóak.

8. számú melléklet

Munkakimutatás

Projektmenedzser:

Szonzor:

Dátum:

Módosítási előzmények

Módosítás dátuma	Módosította	Elismerte	A változtatás leírása

Cél

Hatókör

Főbb projekttevékenységek

Hatókörön kívüli tevékenységek, melyek elengedhetetlenek a projekt sikeréhez.

Elérendő eredmények

Költségbecslések

Költség típus

Belső munkaórák

Külső költségek

Munkaköltség (tanácsadók, szerződött munkaező)

Felszerelések, hardver vagy szoftver

Egyéb költségek listája, mint utazás vagy képzés

Ütemterv-áttekintés

A projekt befejezésének várható időpontja:

Főbb mérföldkövek

A projektet érintő külső mérföldkövek

Késői befejezés hatása

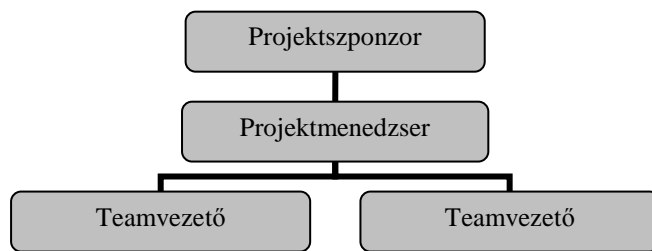
Célok

Stakeholderelemzés

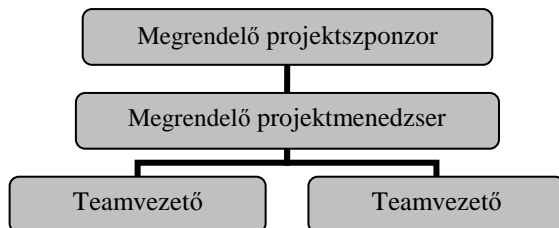
Név és szerep	Főbb felelősség vagy hozzájárulás

Szolgálati út

Projektteam



Megrendelő jóváhagyási lánc



Feltételezések

Feltételezés:

Esetlegesen helytelen feltételezés hatása:

Forrás: Verzuh, Eric (2006): Projektmenedzsment. Budapest, HVG Kiadó 95-96.o.
A könyv letölthető nyomtatványai a <http://hvg.hu/hvgkonyvek/projektmenedzsment.aspx> oldalon megtalálhatóak.

9. számú melléklet

Tevékenységfelelős mátrix

Projekt neve:

Projektmenedzser:

Ez a mátrix a projektstakeholderek részvételének és jogköreinek szintjét írja le a főbb projekttevékenységekben.

	Stakeholderek					
Tevékenység						

- V** *Végrehajtási felelősség.* A stakeholder felelőssége a munka elvégzetése. Nem feltétlenül hoz döntéseket, de a csoportot arra sarkallja, hogy mindig időben hozzák meg a döntéseket.
- J** *Jóváhagyási jogkör.* Végleges hozzájárulás ezen tevékenység kimenetelének elfogadásához. Döntéseket hoz.
- B** *Meg kell beszélni.* A munka elvégzése során ez a stakeholder ad információt. Nem hoz döntéseket, de a döntések előtt tanácsot kérnek tőle.
- I** *Informálni kell, ha döntés született.* Mindig naprakész szeretne lenni ennek a tevékenységnek az előrehaladásáról.

Forrás: Verzuh, Eric (2006): Projektmenedzsment. Budapest, HVG Kiadó 97.o.

A könyv letölthető nyomtatványai a <http://hvg.hu/hvgkonyvek/projektmenedzsment.aspx> oldalon megtalálhatóak.

10. számú melléklet

Tervezés ellenőrző lista

Projektmenedzser

Kockázatmenedzsment

- A projektteam időt és energiát fektetett az összes projektkockázat beazonosítására.
- Válaszstratégiát fejlesztettünk ki minden olyan kockázatra, amelynek jelentős hatása vagy nagy valószínűsége van.
- A menedzsment pénz- és időtartalékot képzett nem várt eseményre.
- A nem várt problémákra félretettünk egy alapot, menedzsmenttartalékként.
- Kockázati naplót hoztunk létre az ismert kockázatok kezelésére, amely minden projekt-teamtag számára elérhető.
- Minden kockázatnak megvan a felelőse, akinek az adott problémát kezelnie kell.
- Van egy tervünk az új kockázatok folyamatos azonosítására, és az ezekre történő folyamatos reagálásra.

Munkalebontási szerkezet (WBS – Work Breakdown Structure)

- Azonosítottuk a feladatokat, hogy teljesítsük a munkakimutatásban meghatározott elérendő eredményeket.
- A projekt munkalebontási szerkezete megfelel az egységes WBS-irányelveknek és/vagy a hasonló projektek sablonjainak.
- A projektteam részt vett a WBS kialakításában vagy felülvizsgálta és jóváhagyta azt.
- Az összes feladatot egyértelműen megneveztük a WBS-ben. Minden feladatmeghatározás tartalmaz egy főnevet és egy igét.
- A WBS-ben felsorolt összes feladatnak van kezdete, befejezése és világos teljesítési kritériumai.
- A WBS a projektmenedzsment-feladatokat is tartalmazza.
- A feladatokat olyan szintig lebontottuk, hogy egyértelműen ki tudjuk jelölni a felelősöket.
- A WBS a fentről lefelé lebontás szabályait követi.
- A WBS szerkezetét értékeltük, hogy biztosítsuk, hogy az összefoglaló feladatok értelemmel bírjanak a stakeholderek számára, akik a projekt magas szintű megértését igénylik.

Feladatok sorrendje

- Minden munkacsomag megelőző feladatait azonosítottuk, és a feladatok közötti kapcsolatot hálótérvel illusztráltuk.
- A team felülvizsgálta az összes megelőző-következő kapcsolatot, hogy meggyőződjön arról, hogy egyik sem hiányzik, és hogy egyik kapcsolat sem nélkülözhető.
- Csak a munkacsomagoknak vannak beazonosított megelőző-következő kapcsolatai. Az összefoglaló feladatok között nem állapítottunk meg ilyen kapcsolatokat.
- A külső ütemtervkorlátokat mérföldkövekkel jelöltük.

Becslés

- Ahol csak lehetséges, múltbeli adatokat használtunk a becslés alapjául.
- A hasra ütéses becslési módszert csak a projektek kezdeti értékelésére használtuk, és nem ez az alapja egyetlen projektlaptev megállapításának sem.
- A becsléseket olyan emberek készítették, akik értenek ehhez a munkához, és akik ismerik a munkát elvégző emberek korlátait.
- A munkacsomagbecslések mind az időtartamot, mind a becsült munkavégzést tartalmazzák.

Ütemezés

- Kritikusút-elemzést hajtottunk végre, hogy azonosítsunk a kritikus útra eső feladatokat, és beütemezzük a tartalékidőt.
- Kiegyenlítettük az erőforrásokat, hogy biztosítsuk, hogy az ütemterv reálisan ossza el az emberi és más erőforrásokat a teljes projekten.
- Az ütemterv valós feltételezéseken alapul a projektszemélyzet elérhetőségéről.
- Az ütemterv olyan részeit, amely párhuzamos feladatokat tartalmaz, a kockázatokat tekintve kiértékeljük.
- A költség–idő–minőség egyensúly reális és elfogadható az ügyfél számára.

Beszállítók és alvállalkozók

- A beszállítók és az alvállalkozók aláírták a különböző munkaterületeket érintő szerződéseket.
- A beszállítók és az alvállalkozók által elvégzendő munkát beépítettük a WBS-be és az ütemtervbe.
- Vannak olyan mérőszámok és tevékenységek, amelyek kifejezetten a beszállítók és az alvállalkozók felügyeletét biztosítják.

Jóváhagyások

- A részletes akciótervet bemutattuk, és jóváhagyták.

Forrás: Verzuh, Eric (2006): Projektmenedzsment. Budapest, HVG Kiadó 218-219.o.

A könyv letölthető nyomtatványai a <http://hvg.hu/hvgkonyvek/projektmenedzsment.aspx> oldalon megtalálhatóak.

11. számú melléklet

Kombinált munkalista/tevékenységjegyzék es megvalósítási kérdőív

Projektmegvalósítási kérdőív							
Projektnev:		Projektkód:			Dátum:		
Tevékenység (kód)	Megvalósítás		Korai		Aktuális		Időbeni csúszás
	Teljesíté s szintje (%)	Státusz	Kezdés	Befejezés	Kezdés	Befejezés	

Forras: Lock, Dennis (szerk.) (1998): Projektmenedzsment, Budapest, Panem 208.o. 12.1. ábra alapján

12. számú melléklet

Változtatási kérelem

Módosítás megnevezése: **Benyújtás dátuma:**

Módosítási kérelem száma:

Igénylő:

Előterjesztő:

A módosítás részletes leírása

Hatáselemzés

Ütemterv

Költség

Kihatások a projekt más
részeire vagy más
projektekre

Döntés és magyarázatai

Jóváhagyás:

Jóváhagyta:

Jóváhagyás dátuma:

Forrás: Verzuh, Eric (2006): Projektmenedzsment. Budapest, HVG Kiadó 324.o.
A könyv letölthető nyomtatványai a <http://hvg.hu/hvgkonyvek/projektmenedzsment.aspx> oldalon megtalálhatóak.

13. számú melléklet

Változási napló

Projekt megnevezése:

Legutóbbi frissítés:

Projektmenedzser:

Módosításazonosító	Benyújtási dátum	Kérelmező	Leírás	Költség-/ütemterv-hatás	Állapot

A mezők leírása:

Módosításazonosító: egy egyedi azonosító szám.

Benyújtási dátum: Az a dátum, amikor a változtatási kérelmet írásban benyújtották (év/hónap/nap).

Kérelmező személy: Az a személy, aki kérelmezi a módosítást.

Leírás: Írjuk le a kért módosításokat.

Hatás: Írjuk le a módosítás költségre vagy ütemtervre gyakorolt hatását.

Állapot: Jóváhagyva, függőben vagy elutasítva és a dátum.

Forrás: Verzuh, Eric (2006): Projektmenedzsment. Budapest, HVG Kiadó 325.o.

A könyv letölthető nyomtatványai a <http://hvg.hu/hvgkonyvek/projektmenedzsment.aspx> oldalon megtalálhatóak.

14. számú melléklet

**Kockázatelemzés-sablon:
konkrét kockázat esetén töltsse ki!**

Projekt neve:		
Kockázat azonosító száma	Felelős személy	Kockázat azonosításának dátuma
Körülmények		
Kiváltó esemény		
Következmény/hatás leírása		
Következmény/hatás értéke		
Valószínűség		
Várható érték		
Válaszstratégia		
A válaszstratégia ismert költsége		
A válaszstratégiára tartalékolt összeg		
Változás a munkalebontási szerkezetben (a körülménnyel és a válaszstratégiával összefüggésbe hozható feladatok)		

Forrás: Verzuh, Eric (2006): Projektmenedzsment. Budapest, HVG Kiadó 129.o.

A könyv letölthető nyomtatványai a <http://hvg.hu/hvgkonyvek/projektmenedzsment.aspx> oldalon megtalálhatóak.

15. számú melléklet

Kockázati napló

Projekt neve:

Legutóbbi frissítés:

Kockázat azonosítója	WBS	Besorolás	Megtalálás dátuma	Kijelölt személy	Leírás	Stratégia	Állapot	Lezárás dátuma

A mezők leírása:

Kockázat azonosítója: egy egyedi azonosítószám.

WBS: az ehhez a kockázathoz kapcsolódó feladat(ok) WBS száma

Besorolás: Mennyire fontos ez a kockázat a többihez képest? Jelölje úgy, hogy 1 = legjelentősebb. Két kockázatnak nem lehet ugyanaz a besorolása.

Megtalálás dátuma: Az a dátum, amikor a kockázatot felfedezték. Év/hónap/nap

Kijelölt személy: Az a személy, akit kijelöltünk a feladat menedzselésére.

Leírás: A kockázati esemény, hatás és valószínűség részletes leírása

Stratégia: Mit fognak tenni a valószínűség, hatás vagy mindkettő csökkentésére?

Állapot: A kockázat folyamatos dokumentálása, a legutóbbtól a legrégebbiig. Formátum: év/hónap/nap – intézkedés/frissítés

Lezárás dátuma: Amikor a kockázati valószínűsége nullára csökkent. Írja le a végső állapotot! Töröljön minden besorolást ennél a kockázatnál!

Forrás: Verzuh, Eric (2006): Projektmenedzsment. Budapest, HVG Kiadó 130.o.

A könyv letölthető nyomtatványai a <http://hvg.hu/hvgkonyvek/projektmenedzsment.aspx> oldalon megtalálhatóak.

16. számú melléklet

Irányítás ellenőrző lista

Projekt megnevezése:

Projektmenedzser:

Használjuk ezt a kiértékelést folyamatosan a projekt során.

Stakeholderrészvétel

- A projektszponzor teljes mértékben ismeri a projekt állapotát, beleértve az átdolgozott ütemterv- és költségvetés-becsléseket.
- A megrendelő teljes mértékben ismeri a projekt állapotát, beleértve az átdolgozott ütemterv- és költségvetésbecsléseket.
- A projektteam teljes mértékben ismeri a projekt állapotát, beleértve az átdolgozott ütemterv- és költségvetésbecsléseket.
- A teamtagok értik a rájuk bízott feladatokat, és hogy ezek hogyan illeszkednek az egész projektbe.
- A cégen belüli részmunkaidős teamtagok és a vállalatot támogató szervezetek értik, hogyan járulnak hozzá a projekthez. Ezekről az elvárásokról világos tájékoztatást kapnak, jóval a projekt megkezdése előtt, és még egyszer közvetlenül a projektbe való bekapcsolódásuk előtt, hogy meg tudják tervezni az elvárások teljesítését.
- A tevékenységfelelős mátrix helytálló, és az összes stakeholder érti az elkötelezettségét.
- Az összes olyan stakeholdernek, akit informálni kell a projekt haladásáról, megfelelő hozzáférése van a projektinformációkhoz.

Projektfolyamat

- A projekttervet rendszeresen frissítik, hogy a rövid távú cselekvési tervet tükrözze.
- A team érti és nyomon követi a projekt fejlődését az alaptervben megadott költségvetéshez és ütemtervhez képest.
- Az alaptervben megadott költségvetés és ütemterv továbbra is reális.
- Létrehoztak egy problémaplót, és ezt használják a problémák követésére.
- A folyamatos kockázatmenedzsment-tevékenységek új kockázatokat tárnak fel, amelyeket kiértékelnek és kiosztanak a teamtagok között.
- Az ismert kockázatokat felügyelik, és ahol csak lehetséges, enyhítési stratégiákat követnek a hatás vagy valószínűség csökkentése érdekében.
- A projektteam rendszeresen összeül, megbeszéli az elért eredményeket, megtervezi az esedékes tevékenységeket, és megosztja a projekttel kapcsolatos az új információkat.

Projektteam

- A team megállapította a team magatartására vonatkozó alapszabályokat és be is tartja azokat.
- A team érti, és magáénak érzi a projektcélt.
- A teamtagok gyakorolják az aktív figyelem képességét.
- A teamtagok igyekeznek összhangba hozni kommunikációs vagy problémamegoldó stílusukat más teamtagok stílusával.
- A team jó találkozómenedzsment-gyakorlatot követ, beleértve a napirend korábban történő kiküldését, és a döntések és lépések lejegyzését a jegyzőkönyvbe.
- A team világos problémamegoldó eljárást alkalmaz, és jók a problémaelemző képességei.
- A team képes különböző döntési módok használatára, beleértve az eredményes konszenzusra jutás képességét.
- A team láthatóan képes a konfliktusok kezelésére, ez által jobb döntéseket hoz, miközben a teamtagok fenntartják az egymás közötti jó kapcsolatot.

Projektvezetés

- Jó példával járok elöl, pozitív hozzáállást és elkötelezettséget tanúsítok a projektcél iránt.
- Elérhető vagyok a teamtagok számára, hogy meg tudják osztani velem a problémáikat és az aggodalmaikat.
- Másokat és magamat felelősségre vonhatónak tartom a projekttel kapcsolatban.
- Tudatosan dolgozom egy pozitív teamkörnyezet kialakításán.
- Tudatosan dolgozom az együttműködő problémamegoldó képességek fejlesztésén a teamtagokkal.
- Minden teamtagot és stakeholdert tisztelettel kezelek.

Forrás: Verzuh, Eric (2006): Projektmenedzsment. Budapest, HVG Kiadó 327-328.o.

A könyv letölthető nyomtatványai a <http://hvg.hu/hvgkonyvek/projektmenedzsment.aspx> oldalon megtalálhatóak