

**FŐVÁROSI TÖRVÉNYSZÉK  
ELNÖKE**

**PROJEKT MŰKÖDÉSI KÉZIKÖNYV**

**A Fővárosi Törvényszék 57. számú szabályzata  
az Európai Unió projekt lebonyolításának eljárási rendjéről**

(A 2007-2013. PROGRAMOZÁSI IDŐSZAKBAN AZ EURÓPAI REGIONÁLIS  
FEJLESZTÉSI ALAPBÓL, AZ EURÓPAI SZOCIÁLIS ALAPBÓL ÉS A KOHÉZIÓS  
ALAPBÓL SZÁRMAZÓ PROJEKTEK, TOVÁBBÁ AZ EGYÉB FORRÁSOKBÓL  
ELNYERHETŐ TÁMOGATÁSOK IGÉNYBEVÉTELÉRE VONATKOZÓ PROJEKTEK, ÉS A  
SAJÁT FORRÁSBÓL MEGVALÓSULÓ PROJEKTEK ELŐKÉSZÍTÉSÉRE,  
MEGVALÓSÍTÁSÁRA, LEBONYOLÍTÁSÁRA)

# 1. A Projekt Működési Kézikönyv (PMK) célja

## 1.1. Célok és általános rendelkezések

Az Európai Unió (továbbiakban: EU) pályázati alapjai, valamint egyéb források keretében meghirdetett, illetve a jövőben meghirdetésre kerülő pályázatokat a Fővárosi Törvényszék (továbbiakban: FT) folyamatosan figyelemmel kíséri, és azokra az igazságszolgáltatási fejlesztésekre nyitva álló lehetőségek maximális kihasználásával igyekszik reagálni.

Tekintettel a FT-nek az igazságszolgáltatás szervezetrendszerben betöltött szerepére és feladataira, az állampolgárok számára nyújtandó szolgáltatások fejlesztése terén, valamint a FT által megpályázott projektek nagyságrendjére, fontos, hogy a projektek előkészítése és lebonyolítása a vonatkozó jogszabályokon és előírásokon túl megfeleljen az európai uniós támogatásokat felügyelő Irányító Hatóság, (továbbiakban: IH) a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (továbbiakban: NFÜ), illetve a Közreműködő Szervezetek (továbbiakban: KSZ) előírásainak.

A FT a projektek tervezhető, átlátható és ellenőrizhető lebonyolítása, továbbá az egységes „projektszemlélet”, valamint a már folyamatban lévő projektek további optimális működtetése és végrehajtása, a pályázatokban vállaltak maradéktalan teljesítése érdekében, és összhangban az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV törvény, a 2007-2013. programozási időszakban az Európai Regionális Fejlesztési Alapból, az Európai Szociális Alapból és a Kohéziós Alapból származó támogatások felhasználásának a rendéről szóló 4/2011. (I.28.) Korm. rendelet, a költségvetési szervek kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet, továbbá a FT Szervezeti és Működési Szabályzata (továbbiakban: SZMSZ), valamint a gazdálkodásra és iratkezelésre vonatkozó egyéb szabályzatainak vonatkozó előírásaival, a belső és külső ellenőrzést végző szervek, illetve szervezeti egységek ajánlásainak figyelembevételével, Projekt Működési Kézikönyv (továbbiakban: PMK) kidolgozását határozta el.

A FT-en a projekt alapú rendszer bevezetésének és működtetésének célja:

- az EU pénzügyi alapjai, valamint egyéb források támogatásával, illetve a saját forrásból megvalósuló projektek minél hatékonyabb végrehajtása,
- megkönnyíteni a FT vezetésének tájékozódását a lényeges fejlesztésekről, ezek végrehajtásáról,
- támogatni az erőforrások optimális tervezését, felhasználását és reális határidők meghatározását a megvalósuló projektekből,
- módszertani útmutatással szolgálni egyes projektek tervezéséhez, megvalósításához, ezáltal is támogatni egyes kiemelt jelentőségű feladatok teljesítését,
- erősíteni a FT elnöki és szakértői menedzsment eszközeinek felhasználását.

Jelen szabályzat célja olyan módszertan leírása, ami kiterjed a FT projektjeinek indításához, végrehajtásához és nyomon követéséhez kapcsolódó tevékenységek, folyamatok és a dokumentálás szabályozására. Célja emellett a feladatok, felelősségi körök leírása és a munka szabályozott és áttekinthető módon történő végzésének támogatása, a projektmenedzsment folyamatban résztvevők közötti jobb kommunikáció elősegítése, a projektek sikeres lebonyolításának előmozdítása.

A projektekből résztvevő munkatársak a jelen szabályzatban leírt folyamatok és eljárások szerint kötelesek eljárni.

## 1.2. Szabványok és ajánlások

Jelen szabályzatban nem szabályozott kérdések tekintetében illetve eltérő követelmények vagy megállapodás hiányában a FT az alábbi szabványokat illetve ajánlásokat köti ki:

- ITIL v3.2<sup>1</sup> Information Technology Infrastructure Library
  - Információ-technológiai eljárások ajánlásgyűjteménye
- TIA 942<sup>2</sup> Telecommunications Standards for Data Centers
  - Adatközpontok kialakításának szabványa
- FIDIC<sup>3</sup> Federation Internationale des Ingenieurs-Conseils
  - Építés-beruházás általános szerződési feltételei
- TOGAF<sup>4</sup> The Open Group Architecture Framework
  - Projekt menedzsment eljárások keretrendszere

A FT projektjei lebonyolítása során - amennyiben vonatkozó kötelezettségei alapján vagy szerződése szerint, ezen szabványok és ajánlások használata szükséges - kiköti, hogy a projektpartnerek rendelkezzenek a fenti ajánlások és szabványok felhasználásának jogával a FT és bíróságai valamint kapcsolódó szervezeti egységei tekintetében.

---

<sup>1</sup> Forrás: Magyarul megjelent az Új Széchenyi terv támogatásával 2002. KFKI.

<sup>2</sup> Forrás: Telecommunications Industry Association [www.tiaonline.org](http://www.tiaonline.org) / 2500 Wilson Boulevard, Suite 300 Arlington, VA 22201 USA

<sup>3</sup> Forrás: Federation Internationale des Ingenieurs-Conseils Case Postale 311, CH-1215 Geneva 15, Switzerland

<sup>4</sup> Forrás: The Open Group Architecture Framework

A PMK a FT SZMSZ-ára építve az egyes projektek tervezését és vezetését segítő általános szabályzatként és módszertani segédletként irányadó dokumentum, amely a támogatott projektekkel kapcsolatban meghatározza a Projekt Menedzsment Egység (továbbiakban: PME) szervezeti felépítését és működési rendjét, szabályozza a projekt előkészítésében, tervezésében és/vagy megvalósításában résztvevők feladatait, és a projektek megvalósításának menetét, alkalmas továbbá a FT költségvetéséből megvalósuló projektek előkészítésének és végrehajtásának projekt szemléletű támogatására.

A PMK továbbá jól áttekinthető projekt-életciklust biztosít a tervezéstől a projekt fenntartási időszak lezárásáig. Növeli a projektek megvalósításának hatékonyságát, optimalizálja a projekt belső folyamatait; valamint hozzájárul ahhoz, hogy a benyújtásra kerülő pályázati dokumentációk maradéktalanul kielégítsék a pályázati útmutatókban, a jogszabályokban, továbbá a szakmai szabályozásokban foglalt előírásokat.

A PMK elemei biztosítják a rendszeres és folyamatos ellenőrzést (monitoring), a lehetséges kockázatok feltárását (kockázatelemzés), mely lehetővé teszi a potenciális hibaforrások és kockázatok feltárását, a hibák megelőzését, az előidéző okok feltárását és azok helyesbítését.

A PMK összefoglalja és rögzíti az egyes projektek minőségi megvalósításához szükséges alapvető információkat, tartalmazza a projektek előkészítésének, tervezésének, megvalósításának, zárásának és fenntartásának ütemezését, biztosítja, hogy az egyes projekt-tevékenységek különböző munkafolyamatait ellenőrzött és szabályozott körülmények között működjenek.

### **1.3. A PMK hatálya és érvényessége**

A FT a támogatott projektekkel kapcsolatos feladatokat a jogszabályokban, a FT határozataiban, szabályzataiban foglaltak figyelembevételével és betartásával látja el.

A PMK hatálya kiterjed a 2007-2013. programozási időszakban az Európai Regionális Fejlesztési Alapból (továbbiakban: ERFA), az Európai Szociális Alapból (továbbiakban: ESZA) és a Kohéziós Alapból (továbbiakban: KA) származó, a FT által benyújtandó projektek előkészítésére, illetve a már benyújtott és támogatásban részesített (támogatott) projektek megvalósítására, továbbá a külső forrás bevonása nélkül végrehajtásra kerülő projektek előkészítésére, végrehajtására.

## 2. FŐVÁROSI TÖRVÉNYSZÉK

### 2.1. A szervezetre vonatkozó azonosító adatok

intézmény elnevezése:	FŐVÁROSI TÖRVÉNYSZÉK
angol elnevezése:	METROPOLITAN TRIBUNAL
német elnevezés:	LANDGERICHT BUDAPEST
elnöke:	dr. Fazekas Sándor
címe:	1055 Budapest, V. kerület, Markó u. 27.
telefonszáma:	354-6566
fax száma:	354-6041
e-mail címe:	<a href="mailto:birosag@fovarosit.birosag.hu">birosag@fovarosit.birosag.hu</a>
törzskönyvi azonosító száma:	311399
adószám:	15311399-2-41
KSH statisztikai számjel:	15311399-8423-312-01
ÁHTI azonosító:	035532
székhely:	1055. Budapest, Markó utca 27.
levelezési cím:	1363. Budapest, PF. 16.
Alapítói jogokat gyakorló szerv:	MAGYARORSZÁG ORSZÁGGYŰLÉSE
Alapítás dátuma:	1954. február 1.

#### Fontosabb pénzügyi adatai:

Számlavezető:	Magyar Államkincstár
Költségvetési előirányzat-felhasználási keretszámla:	10032000-01483013-00000000
Európai Unió program célelszámolási számla:	10032000-01483013-30005008

A jelenlegi célelszámolási számla mellett az új projektek esetében új kincstári folyószámlákat nyitunk, hogy az egyes projektek pénzforgalma elkülönített lehessen.

### 2.2. A FT jogállása, szervezete

A Fővárosi Törvényszék jogi személy, önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szerv.

Működéséről a 2011. évi CLXI. törvény (BSzl) a bíróságok szervezetéről és igazgatásáról és a 2012. január 10.-én kelt, 2012. január 1-jétől hatályos, 44.002-7/2012. OBH számú Alapító Okirat rendelkezik.

Irányító szerve és székhelye az Országos Bírósági Hivatal (továbbiakban: OBH) elnöke.(1055. Budapest, Szalay utca 16.)

A FT képviselőjét teljes jogkörrel a törvényszék elnöke látja el.

A bíróság közfeladata, alaptevékenysége:

Az Alaptörvény 25. cikkének (1) bekezdése szerint a bíróságok igazságszolgáltatási tevékenységét látják el.

A FT szervezetét elnök vezeti, és irányítja a gazdálkodási tevékenységet. A FT működéséhez szükséges költségvetési előirányzatokat a Magyarország költségvetéséről szóló törvény VI. Bíróságok fejezete tartalmazza, mellyel a mindenkor érvényes jogszabályok, továbbá az OBH elnökének és a törvényszék szabályzatainak figyelembevételével gazdálkodik.

### **2.3. A FT elnökének a támogatott projektekkel kapcsolatos jogköre**

A Fővárosi Törvényszék elnöke (a továbbiakban: FT elnök) a jogszabályoknak, az FT szabályzatainak, határozatainak és a szakmai követelményeknek megfelelően vezeti a FT szervezetét, melynek keretében különösen, de nem kizárólagosan:

- a. meghatározott feladatok ellátására szakértői bizottságot hozhat létre, szakértőt bízhat meg,
- b. a FT nevében szerződéseket köt, elrendeli a közbeszerzési eljárások lefolytatását, kijelöli a bíráló bizottság tagjait, jóváhagyja a dokumentáció és szerződés tervezetét, dönt az eljárás eredményéről,
- c. irányítja és felügyeli az európai uniós és más nemzetközi forrásból támogatott fejlesztések előkészítését és végrehajtását,

### **2.4. A FT szervezeti egységei és feladatai, különös tekintettel a támogatott projektekre**

**2.4.1. Előkészítő szervezet:** A szervezeti egységek projekt előkészítésben és a projekt lezárását követően teljesítendő feladatait a mindenkor pályázati célra tekintettel az adott pályázatra vonatkozóan a FT elnöke által esetleg felkért, kijelölt személyekből álló Európai Uniós Fejlesztéseket Koordináló Team (továbbiakban: EUFKT) végzi.

**2.4.2. Projekt szervezet:** A szervezeti egységek projekt lebonyolításában teljesítendő feladatai a mindenkor projekt célra tekintettel az adott projektre vonatkozóan a Projekt Alapító Dokumentumban (továbbiakban: PAD) kerül meghatározásra. A PAD létrehozásáról a FT elnöke az EUFKT javaslata alapján dönt.

#### **2.4.3. Az Európai Uniós Fejlesztéseket Koordináló Team (EUFKT):**

- a) kidolgozza az európai uniós fejlesztésekben való rövid és hosszabb távú részvétel fő irányait, stratégiai céljait;
- b) figyelemmel kíséri a bírósági intézményeket érintő pályázatokat és egyéb támogatási lehetőségeket, az érintett bírósági intézmények vezetőivel együttműködve vizsgálja azok megvalósításának szükségességét;
- c) koordinálja az európai uniós és más nemzetközi forrásból finanszírozott projektek előkészítését, figyelemmel kíséri a megvalósítás folyamatát, továbbá együttműködik az érintett szakmai szervekkel és a FT felelős szervezeti egységeivel;
- d) megköveteli a hatástanulmányokat a fejlesztés indokoltságára és a megvalósítás utáni működés folyamatosságára vonatkozóan, valamint arra vonatkozóan, hogy a működés folyamatosságának biztosításához szükséges költségek rendelkezésre állnak-e, van-e rá fedezet, hogy a megvalósítás után a Szervezet működtetni tudja, illetve fenn tudja tartani a működését, valamint a megvalósítás ellenőrzését;
- e) gondoskodik a projektek megvalósítása során és a befejezést követően azok dokumentációjának átlátható és nyomon követhető nyilvántartásáról;

- f) kapcsolatot tart a projektek előkészítésében és megvalósításában érintett külső szervezetekkel, szervezetekkel;
- g) ellátja a projektek megvalósításában részt vevő külső szakértők munkájának felügyeletét;
- h) előkészíti a fejlesztések végrehajtása érdekében kötendő szerződések, konzorciumi és támogatási megállapodások tervezetét;
- i) részt vesz az érintett szakmai osztályokkal együtt a projekt előkészítő teljesítés-igazolásának előkészítésében;
- j) az ellenőrzéshez információkat, adatokat és dokumentumokat szolgáltat az erre feljogosított szervek részére;
- k) előkészíti a tevékenységi körébe tartozó előterjesztések, tájékoztatók, határozatok, és ajánlások tervezeteit.

#### 2.4.4. Kontroller

A FT elnökének utasítása szerint felügyeli az uniós projekteket.

#### 2.4.5 Belső ellenőr

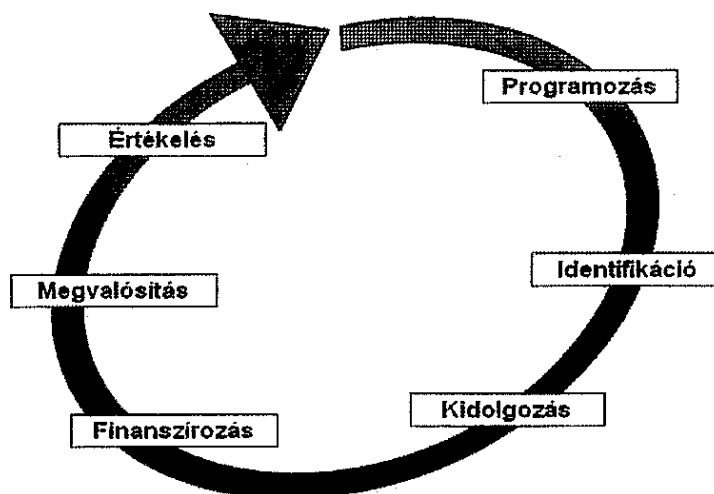
A FT elnökének utasítása szerint ellenőrzi az uniós projekteket.

### 3. A projektek életciklusa

A projekt meghatározott célok adott időtartamon belüli és adott költségvetés melletti végrehajtását célozza, kulcselemei a célkitűzések, az erőforrások, a ráfordítandó idő, illetve az eredmények.

A projektciklus-menedzsment legfontosabb feladatai, alapelvei és ezek jellemzői;

- a) a strukturált és megfelelő információn alapuló döntéshozatali eljárást biztosító projektciklus szakaszainak következetes betartása;
- b) a partnerség és közreműködés biztosítása;
- c) az előnyök/hasznok tartós biztosítása érdekében a fenntarthatósági szempontok figyelembevétele;
- d) a konzisztens elemzési módszert biztosító logikai keretmódszertan/mátrix alkalmazása (továbbiakban: LKM) a projekttervezés és a végrehajtás során;
- e) az egyes projektek céljait az Európai Bizottság célkitűzéseivel és a nemzeti szintű horizontális és szektorális célkitűzésekkel összekapcsoló integrált megközelítés.



### **3.1. Programozás**

A programkészítés kereteit a FT európai uniós illetve egyéb külső források felhasználására vonatkozó döntései képezik, amelyek előkészítésében az aktuális probléma felvetése, jelzése révén a FT valamennyi szervezeti egysége tevékeny részt vállal.

A programozás elsődlegesen az EUFKT hatáskörébe tartozik.

A programozás során tekintettel kell lenni a hosszú távú, átfogó fejlesztési célokra, a fejlesztési programok irányelveire, a vonatkozó nemzeti és európai fejlesztési koncepciókra. A programozás keretében kerül sor a fejlesztési tevékenységek tárgyát képező problémák, korlátok és lehetőségek feltárására, elemzésére. A programozás ciklusában a FT szervezeti egységei együttesen törekszenek a fejlesztési tevékenységek átfogó céljainak és szervezeti prioritásának meghatározására és egyeztetésére, ezáltal olyan releváns és megvalósítható keretprogram kialakítására, amelyen belül projekteket lehet kijelölni és előkészíteni.

A programozás során a következő elemzések elvégzése szükséges:

- a) **Problémaelemzés:** a potenciális érdekeltek beazonosítása, főbb problémáik, korlátaik és lehetőségeik elemzése, ok-okozati összefüggések feltárása.
- b) **A célok elemzése:** célok megfogalmazása a feltárt problémák alapján, eszköz-végcél összefüggések feltárása.
- c) **Stratégiaelemzés:** a célok eléréséhez szükséges stratégiák és lehetőségek számbavétele, a fő fejlesztési célok meghatározása.

### **3.2. Identifikáció**

A projektciklus következő lépése a konkrét megvalósítandó projekt mindenkorl azonosítása. Ennek lépései:

#### **3.2.1. Szükséglet felismerése**

Az azonosítás során a projektötletek és egyéb fejlesztési tevékenységek meghatározására és további tanulmányozás céljából történő átvilágítására kerül sor. Ide az egyes intézkedések FT-en belüli érintett célcsoportjaival történő konzultáció, a problémák elemzése és lehetséges kezelési módjainak meghatározása tartozik. Ezt követően lehet megalapozott döntést hozni az egyes kidolgozandó projektervek relevanciájáról (mind a kedvezményezett célcsoport, mind a keretprogram szempontjából), valamint arról, hogy mely projekt-koncepciókat, nagyvonalú terveket érdemes továbbfejleszteni a tervezési ciklus során.

A projekt azonosításának folyamata során a projekt elsődleges céljainak kialakításával létrejövő, a projekteredményre, az időkorlátra és a költségkeretekre vonatkozó, részben pozitív, részben negatív oldalról definiált határok és korlátok rögzítése történik meg. A projekt megvalósításával elérendő materiális és immateriális célok összessége azonosítható a funkcióhordozók (esetenként a projektcélok elérését biztosító eszközök) struktúrájának segítségével, meghatározása mindenkor magában foglalja a projekteredmény terjedelmét, teljességét és operatív működőképességét.



### 3.2.2. Projektötlet pontosítása

A projektötlet szakmai fejlesztési, vagy szervezeti igényeken alapszik, amely a FT valamely szakmai egységétől érkezik. A projekt azonosításának folyamata során a FT szakmai egységeinek munkatársai egyeztető konzultációt tartanak, ezt követően a projektötlet kapcsán módszeres vizsgálati munka kezdődik. Ennek során az érintett szakmai egységek az EUFKT koordinálásával az egyes fejlesztési-megoldási elképzeléseket két szempontból áttekintik:

- a projekt várható eredményei megfelelnek-e a kitűzött céloknak, érdemes-e a projektet részletesen kidolgozni, és megvalósítani;
- megvannak-e, illetőleg megteremthetők-e a megvalósítás feltételei.

Az adott szakmai szervezeti egység vezetője írásban kéri be a munkatársaitól a felmerült ötlet rövid, tömör leírását, majd ez alapján felveszi a kapcsolatot a FT vezetésével az aktuális hazai és nemzetközi pályázati rendszerekben a lehetséges támogatási források felkutatása érdekében.

### 3.2.3 Feljegyzés a projektötletről

A feltárt vonatkozó támogatásokról rövid feljegyzés készül, melynek kötelező tartalmi elemei a következők:

- a) az ötlet kapcsán feltárt forrást tartalmazó Program megnevezése a Programon belül a vonatkozó Pályázati Konstrukció megnevezése, kódja;
- b) a Pályázati Konstrukció érvényességi ideje (megjelenések időpontja, beadási határidők);
- c) az igénybe vehető támogatás összegének mértéke és intenzitása;
- d) a Pályázati Konstrukció kezelőjének - Közreműködő Szervezetének (továbbiakban KSZ) - pontos megnevezése;
- e) kapcsolattartási adatok (címek, elérhetőségek).

### 3.2.4. Projektjavaslat

A projektjavaslat vezetői döntést alapoz meg, így stílusa, kidolgozottsága ennek kell, hogy megfeleljen, jellemzően feljegyzés formájában. A projektekről egyedileg megadandó ismereteket pontokba szedve típusonként kell ismertetni. Ezek elsősorban a projektek tartalmára vonatkoznak, s csak érintik a projekt többi vonatkozását (menedzselés, kapcsolat, indoklás). Ennek oka, hogy az összefüggések érzékeltetése elsősorban nem az egyes projektleírások feladata, hanem a magasabb szintű terveké.

#### Általános adatok a projektötletről

Az egységes nyilvántarthatóság érdekében minden projektjavaslatnak tartalmaznia kell egy általános azonosítási, illetve szervezeti adathalmazt. Az egységes nyilvántartás összetevői a következők:

- a) projekt rövid azonosítója;
- b) projekt megnevezése;
- c) a projekt által érintett intézmény(ek), szervezeti egységek megnevezése;
- d) kapcsolattartó személy megnevezése;
- e) kitöltés dátuma;
- f) jóváhagyó.

Valamennyi leírásban lehetővé kell tenni egyéb információk rögzítését, amit a javaslat kidolgozója fontosnak tart. A javaslatok kötelező részét képezhetik az egyes szervezeteknél szükséges egyéb kategorizálások megadása.

### **3.2.5. Előzetes megvalósíthatósági tanulmány**

A projektek méretétől függően meg kell különböztetni kisebb volumenű, és nagyobb léptékű fejlesztési javaslatokat. Amennyiben az adott projektjavaslat igényli, az EUFKT vezetője az előbbiekben bemutatott lépéseket követően javaslatot tesz az FT elnökének a projektötlet további vizsgálatára vonatkozó előzetes megvalósíthatósági tanulmány elkészítésére.

A FT elnökének jóváhagyását követően az EUFKT koordinálásával előzetes megvalósíthatósági tanulmány készül a projektjavaslatra, melyet igény esetén megbízott külső szakértő készít el a FT megbízásából. Ez esetben a projektjavaslat részletes kidolgozásának további támogatásáról az előzetes megvalósíthatósági tanulmány alapján születik döntés a FT-en belül.

Az előzetes megvalósíthatósági tanulmánynak alá kell támasztania a projektjavaslat továbbfejlesztéséhez szükséges összeg indokoltságát, és az előkészítési támogatás szükségességét. A tanulmánynak szinte minden, a későbbi, részletes megvalósíthatósági tanulmány által lefedett területet érintenie kell; mindazonáltal az adatok rendelkezésre állása, és ebből következően az elemzés mélysége természetesen nem megvalósíthatósági tanulmány szintű. Ez a körülmény határozza meg az előzetes megvalósíthatósági tanulmány javasolt terjedelmét is.

A projekt létrehozásának ezen a szintjén a FT szervezete birtokában kell, hogy legyen a lehetséges külső források bevonására vonatkozó információknak, valamint figyelemmel kell lennie a projektekre és az adott projektötletre vonatkozó törvényi előírásokra, illetve a fejlesztési programok és irányelvek előírásaira.

A ciklus sikeres zárásához az EUFKT munkatársainak a következő lépéseket kell a fenti követelményeknek megfelelően végrehajtania:

- a projekt „felhasználójának” azonosítása, definiálása;
- a támogatói környezet, források feltérképezése;
- dokumentálás.

### **3.2.6. Projekt engedélyezése**

A projektek engedélyezését a FT-en belül a feljegyzéseken és azok záradékain lehet nyomon követni. A feljegyzésekben pontos, részletes adatokat kell szerepeltetni a projektek szakmai és pénzügyi vonatkozásairól. A pénzügyi keret jóváhagyásához költségvetéssel alátámasztott költségterv szükséges, a menedzselés módjánál pedig a szervezet belső stábjának (projekt menedzsment egység) feladatok szerinti megnevezése.

Egyes források igénybevétele ennél részletesebb engedélyezési dokumentumot ír elő, ezeknél az irányadó szabályokat kell figyelembe venni.

A projektek engedélyeztetését az előkészítő feljegyzések és az esetleges előzetes megvalósíthatósági tanulmány alapján az EUFKT készíti elő a FT elnöke részére. Az EUFKT – amennyiben saját forrás igénybe vételére is sor kerül - koordinálja a FT gazdasági igazgatójával a tervezett projekt finanszírozási kérdéseit. A FT vezetésének tájékoztatása a projektek engedélyeztetési folyamatáról minden esetben szükséges a FT-nél működő közlési formák használatával.

Amennyiben az engedélyezésre sor kerül, a projektjavaslat a projektkidolgozás szakaszába lép.

### 3.3. Kidolgozás

#### A „Jó projekt” ismérvei:

- Releváns
  - valós igényre alapul
  - cél-orientált
  - az adott pályázati kiírásnak megfelel (jogosultsági kritériumok vizsgálata)
  
- Megvalósítható
  - jól átgondolt, következetes
  - eredményei mérhetőek
  - reális költségvetéssel alátámasztott
  - világos munkamegosztást tartalmaz, pontosan definiálja a külső szervezetek által elvégzendő feladatokat
  - előzetesen felmért kockázatokkal számol
  
- Fenntartható
  - a célcsoport számára nyújtott előnyöket a fejlesztés után is biztosítani tudja
  - a működtetéshez szükséges többletforrásokat biztosítani tudja
  
- Megfelel a horizontális céloknak
  - eleget tesz az esélyegyenlőségi elvárásoknak
  - megfelel a fenntartható fejlődés alapelveinek
  - megfelel a tájékoztatás és a nyilvánosság biztosításával kapcsolatos kötelezettségeknek

A FT elnökének jóváhagyásával további kidolgozásra bocsátott projektjavaslatok egyedi sajátosságaiból következően kerülnek meghatározásra a projekt kidolgozásával kapcsolatos további tervezési feladatok. Ezeket befolyásolja a projektjavaslatot befogadni képes támogatási rendszer speciális igény- és feltételrendszere is, mely adott esetben pontosan meghatározza a projekttervezés lépéseit, feladatait, módszereit és az ennek során elvárt keletkező dokumentumokat.

Javasolt a FT projektjeinek kidolgozása során a FT informatikai hálózatán telepíthető operációs rendszerekkel kompatibilis speciális projekttervező és projektmenedzsment szoftverek használata. A szoftver(ek) nyújtotta lehetőségek kihasználása céljából szükség esetén gondoskodni kell a projekttervezésbe és végrehajtásba bekapcsolódó munkatársak képzéséről.

#### 3.3.1. Projekttervezés

A projekttervezés elsődleges célja a projekt időbeni megvalósulásának feltárása. Eredménye a megvalósítási ütemterv, amely alapvető funkcióit tekintve egyrészt a megvalósításban résztvevő közreműködők közötti kommunikációs és ösztönző eszköz, másrészt az ellenőrzés eszköze, és mint ilyen, alkalmasnak kell lennie a megvalósítás során bekövetkező változások kezelésére is.

A projekttervezés során a projektterv készítője törekszik arra, hogy a projekt karakteréhez leginkább illeszkedő (optimális) tervezési formát találja meg.

### 3.3.1.1. Projekttervezési technikák

A projekttervezési technikáknak lehetővé kell tenniük, hogy általuk olyan projektterv jöjjön létre, mely eleget tesz az alábbi követelményeknek:

- a) *Egyetemlegesség*, vagyis arra való alkalmasság, hogy a megvalósítás összes tevékenységét, valamint azok kapcsolódásait képes legyen megjeleníteni;
- b) *Ellenőrizhetőség*, vagyis annak biztosítása, hogy a teljesítések ellenőrzési nyomvonalát a projektterv megjelenítse;
- c) *Rugalmasság*, amelynek folytán a projekttervezési technikáknak alkalmasaknak kell lenniük a jövőbeni változások adaptálására;
- d) *Áttekinthetőség*, amelynek révén a megvalósítási terv kommunikációs eszköz lehet a megvalósításban közreműködők számára, s amely a meghatározott időre történő teljesítés ösztönzésére szolgálhat;
- e) *Pontosság*, ami azt jelenti, hogy a tervezési technikáknak a megvalósítási folyamat realitásait kell megjelenítenie, a projekttervezés során meg kell különböztetni a tényeket a feltételezésektől.

### 3.3.1.2. A projektterv elkészítésének lépései

- a) tevékenységek definiálása;
- b) tevékenységek logikai sorrendjének meghatározása;
- c) tevékenységek időtartamának meghatározása;
- d) projektterv elkészítése.

A kidolgozás szakaszában a releváns projektjavaslatok alapján részletes megvalósíthatósági tanulmány, operatív projektterv készül. A projekt életének ebben a ciklusában készülő projektterv kijelöli az egymást követő fejlesztési lépések kötelező sorrendjét és az elvégzendő feladatokat, amelynek során a projektelképzelés végrehajtható és értékelhető projekttervvé fejlődik.

A projektterv részletes kidolgozása, azaz a projektjavaslat az EUFKT koordinálásával készül, azt igény esetén megbízott külső szakértő készíti el a FT megbízásából. A projekt tervezése a FT érintett szakmai egységei és az egyéb érintett más területek bevonásával történik.

Az ellenőrzés megtervezése a projektekben kötelezően előírtak szerint a kontroller és a függetlenített belső ellenőr bevonásával, illetve - amennyiben előírás, vagy szükséges - külső szerv által történik.

### 3.3.1.3. Tervdokumentumok

A FT szervezete által kezdeményezett projekteknek minimálisan az alábbi tervdokumentumokkal kell rendelkezniük. A különböző dokumentumok általános tartalmi elvárásainak az elkészült dokumentumoknak eleget kell tennie.

#### 3.3.1.3.1. Megvalósítási ütemterv a beruházói igény dokumentáció alapján

A megvalósítási ütemterv szerepe a projekt céljainak eléréséhez szükséges tevékenységek meghatározása és ütemezése. Az ütemterv szakaszokra bontva (időben és szakmailag) jelöli meg a projekt végrehajtása során elvégzendő feladatokat, egyben a projekt megvalósításának

főbb ellenőrzési pontjait, „mérőköveit” is jelenti, illetve lehetőséget teremt a projekt időközi értékelésére.

Minden szakasznak tartalmaznia kell az alábbiakat: részcélok, indikátorok, tevékenységek, felelősök, résztvevők, időtartam, költségek. A tervezés során a projekt belső, együttműködésből fakadó feladatait is tervezni kell (projekttalálkozók, belső kommunikációk, beszámolók, jelentések elkészítése). Az ütemterv elkészítésének optimális sorrendje a következő:

- beruházói igényterv és dokumentáció;
- a célok eléréséhez szükséges tevékenységek meghatározása;
- kulcsfeladatok kijelölése, majd azok részfeladatokra bontása;
- az egyes tevékenységek időbeli és logikai kapcsolódásainak meghatározása;
- szakaszhatárok és szakaszok kijelölése;
- az egyes tevékenységek elvégzéséhez szükséges szakértelem meghatározása;
- felelősök kijelölése.

A megvalósítási ütemtervet a FT-en belül az EUFKT koordinálásával a projektben érintett szakmai szervezeti egységek vezetői és érintett munkatársai állítják össze.

### **3.3.1.3.2.Humánerőforrás-terv**

A projektek kidolgozásának másik alapvető feladata az egyes feladatokért felelős személyek kiválasztása, vagyis a PME kialakítása. A projektben közreműködő 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 képeseknek kell lenniük együtt egy olyan motiváló környezet kialakítására, amelyben mindannyian a leghatékonyabb munkát tudják elvégezni. A projektcsapat kialakításakor törekedni kell arra, hogy a projektben felmerülő összes szakmai fejlesztési elemnek legyen szakértője.

A humánerőforrás-tervben a szakmai csoport kialakítására, külső szakértők, szolgáltatók, szervezetek kijelölésére az EUFKT koordinálása mellett az érintett szakmai szervezeti egységek vezetői tesznek javaslatot, míg a FT elnök dönt, kéri fel, bízta meg a szakmai csoport vezetőit, a külső szakértőket. A külső szakértők, szolgáltatók, szervezetek kijelölése történhet kompetencia és referencia listák összeállításával, az adott tevékenységre vonatkozó feltételek meghatározásával. Külső szakértők, szolgáltatók, szervezetek nem kerülnek nevesítésre, csak az általuk elvárt munka és ennek humánerőforrás igénye jelenik meg a tervben. FT elnöki felkérés esetén a FT munkatársak projektben végzett feladatainak az alap munkaköri feladatokkal történő egyeztetését vagy a munkaköri leírások határozott időre történő módosításával, vagy külön okiratban történő feladat meghatározással szükséges biztosítani.

### **3.3.1.3.3.Pénzügyi terv**

A pénzügyi tervben a projekt megvalósításához szükséges forrásokat összességében és jogcímenként kell bemutatni, tehát tartalmaznia kell a saját forrás és a támogatás intenzitásának megfelelően a jogcímek szerinti költségek bontását, be kell mutatnia az esetleges egyéb felmerülő költségek, így a különböző adók és járulékok finanszírozhatóságát. A terv elkészítése során az úgynevezett költségbecsléses eljárásokat csak a tervezés legkorábbi szakaszában érdemes használni, a pályázat elkészítésekor az alulról építkező, az egyes résztvevő tevékenységek tényleges költségeiből kiinduló megközelítést ajánlott követni.

Az egyes pályázati kiírások pénzügyi feltételei eltérőek lehetnek, tehát az elszámolható költségek vonatkozásában minden esetben a vonatkozó pályázati kiírást és a kitöltési útmutatót kell részletesen áttekinteni. Ahhoz, hogy a keletkező költségek a projekttel összefüggésben elszámolhatóak legyenek, feltétel, hogy az adott költség

- közvetlenül kapcsolódjon a projekt megvalósításához;
- a pályázati kiírással összhangban legyen;
- feleljen meg a költséghatékonyság alapelvének;
- felmerülése igazolható legyen;
- mértéke ne haladja meg a szokásos piaci árat.

Az egyes pályázati felhívások gyakran megkövetelik bizonyos mértékű önrész vállalását, vagy csak maximált összegű támogatást nyújtanak bizonyos költségtelekhez. A pályázat benyújtása előtt össze kell vetni a projekt teljes költségigényét a rendelkezésre álló pályázati támogatás lehetséges összegével. Az esetleges likviditási gondok elkerülésére az egyes kiadásokat és bevételeket időben is ütemezni kell.

A fenti dokumentumok felhasználásával elkészülő projektterv elsősorban a PME tagoknak és a projektvezetőnek nyújt iránymutatást: célja, hogy a projekt egyes elemeit részletesen ismertetve az operatív munkához adjon segítséget.

Az egyes projektek kidolgozása során - szükség esetén - további tanulmányok, tervek, dokumentumok készülhetnek:

- Hatástanulmány;
- Pénzügyi-gazdasági megvalósíthatósági tanulmányok;
- Egyéb háttér tanulmányok;
- Üzleti terv;
- Részletes projektterv;
- Környezeti hatástanulmányok;
- Műszaki megvalósíthatósági tanulmányok;
- Rendezési tervek;
- Engedélyezési tervek, kiviteli tervek;
- Közbeszerzési dokumentációk, amennyiben a projekthez ez szükséges.

A FT működéséből következően a pénzügyi terv összeállításában – amennyiben saját forrás igénybe vételére is sor kerül - a projektben érintett szakmai szervezeti egység vezetőjén kívül a FT Gazdasági Hivatala (továbbiakban: FTGH) vezetőjének bevonása szükséges. A pénzügyi terv kialakításának koordinálásában az EUFKT is közreműködik.

#### **3.3.1.3.4. A pályázatok benyújtására irányadó általános dokumentumok**

Az egyes pályázatok elkészítése és benyújtása során elsősorban az adott pályázati konstrukcióra, intézkedésre irányadó „Pályázati felhívásban”, „Pályázati útmutatóban”, továbbá az adott pályázati konstrukcióval összefüggésben, az IH által kiadott közleményében foglaltak az irányadók.

Az egyes pályázatok benyújtására és hiánypótlására vonatkozóan a 2007-2013. programozási időszakban az Európai Regionális Fejlesztési Alapból, az Európai Szociális Alapból és a Kohéziós Alapból származó támogatások felhasználásának a rendjéről szóló *4/2011. (I.28.) Korm. rendelet* az irányadó.

A pályázatok összeállításának felelősére és végrehajtójára az EUFKT tesz javaslatot az adott projekt sajátosságainak, illetve a vonatkozó pályázati konstrukció feltétel- és igényrendszerének figyelembevételével a FT elnökének. A pályázat kidolgozója a FT elnökének jóváhagyásával kerül kijelölésre.

A pályázat kidolgozójának feladatellátását az EUFKT koordinálja, és úgy az EUFKT mint a projekt szempontjából releváns szervezeti egység vezetője szükség szerint segíti. A pályázat kidolgozója lehet a FT szervezetén belüli munkatárs, vagy szervezeti egység, illetve külső megbízott. Ez utóbbi esetben a FT beszerzési előírásai, illetve a hatályos közbeszerzési törvényben foglaltak szerint kell eljárni.

A pályázat kidolgozására kijelölt FT munkatárs, FT szervezeti egység vagy külső megbízott és az EUFKT minden esetben együttműködik. A pályázat kidolgozójának feladatait, ezekkel kapcsolatos határidőket, mind belső munkatárs és mind külső megbízott esetében írásban kell rögzíteni.

A pályázati anyag kidolgozását ütemterv, feladatlista alapján kell elvégezni, melynek kialakításáért az EUFKT felel.

### **3.4. Finanszírozás**

#### **3.4.1. Döntés**

A pályázati formában támogatási igénnyel benyújtott projekttel kapcsolatos döntésről a Közreműködő Szervezet (továbbiakban: KSZ) írásban értesíti a FT-et. (Vonatkozó határidőket az 1. sz. mellékelt tartalmazza.) A döntésről szóló tájékoztatás tartalmazza a projektjavaslatra vonatkozóan a Bíráló Bizottság üléséről készült emlékeztetőben foglaltakat. A tájékoztatást követően a FT képviselője jogosult a pályázatra vonatkozóan az értékelő lapban foglaltakat megismerni.

Támogatás odaítélése esetén a KSZ gondoskodik a Támogatási Szerződés (továbbiakban: TSZ) megkötésének előkészítéséről. A FT a döntés ismeretében ellenőrzi a TSZ-tervezetet, szükség esetén megkísérli a TSZ módosításának kezdeményezését, illetve az EUFKT keretein belül a KSZ iránymutatása alapján előkészíti a TSZ-hez szükséges információkat, beszerzi a releváns dokumentumokat. E feladatok ellátásában a FT érintett szervezeti egységei közreműködnek.

A TSZ-t a FT, mint Kedvezményezett részéről a FT elnöke írja alá. A FT elnöke aláírását követően az EUFKT által megbízott FT tisztviselő juttatja el a TSZ-t és annak kötelezően csatolandó mellékleteit a KSZ részére a megadott határidőn belül.

Amennyiben a pályázat elutasításra kerül, a döntésről a KSZ által a FT részére megküldött értesítés tartalmazza az elutasítás indokolását is. Ebben az esetben a FT elnöke monitoring vizsgálatot kezdeményezhet a projekt előkészítésére vonatkozóan.

Az eljárás végrehajtásának célja a pályázat sikertelensége okainak vizsgálata. Az eljárásnak ki kell terjednie a projekt előkészítésében tett intézkedésekre, az előkészítésben részt vevő FT munkatársakra, szervezeti egységekre, adott esetben a külső megbízottakra és az általuk elvégzett feladatokra, azok teljesítésére. A vizsgálat eredményéről írásos jelentés készül a FT elnöke részére.

### **3.4.1.1. Általános finanszírozási irányelvek**

Az Európai Unió továbbá az egyéb pénzügyi forrásokból elnyerhető támogatásokból támogatott projektekre - az adott projektre vonatkozó esetlegesen eltérő konkrét szabályok hiányában - az alábbi finanszírozási irányelvek, feltételek és szabályok vonatkoznak általánosságban:

- a) A projekt költségvetésének elkészítése elsődlegesen a pályázati feladata azzal, hogy annak kialakításában az EUFKT részt vesz;
- b) A projekt elszámolható költségei között azon költségek tervezhetők, amelyek a projekt támogatható tevékenységeihez kapcsolódnak, szerepelnek az adott pályázati konstrukció/intézkedés Pályázati Felhívásában, Útmutatójában és Pénzügyi Tájékoztatójában, és megfelelnek az általános elszámolhatósági feltételeknek;
- c) Amennyiben a végrehajtandó projekt nem támogatásból kerül megvalósításra, úgy annak a FT adott évre vonatkozó költségvetésében foglaltaknak kell megfelelnie;
- d) A projekt nem elszámolható költségeinek a támogatható tevékenységekhez kapcsolódó, nem elszámolható költségek, vagy a nem támogatható tevékenységek költségei minősülnek. A nem elszámolható költségek részei a projekt összköltségének, azonban nem részei a projekt elszámolható költségeinek;
- e) Amennyiben a projekt tartalmaz olyan támogatható tevékenységet, amelyet nem a pályázat részeként, nem annak költségkeretéből kíván megvalósítani, és/vagy ha a pályázat tartalmaz olyan nem támogatható tevékenységet, amelyet a FT meg kíván valósítani a projekttel együtt, azonban a pályázaton kívüli forrásból, akkor ezen tevékenységeket elkülönítetten és egyértelműen - elkülönített költségvetéssel - be kell mutatni a pályázatban;
- f) A projekt költségvetésének megfelelően részletezettnek és ily módon ellenőrizhetőnek kell lenni ahhoz, hogy meghatározható legyen a költségek, illetve ezen belül az elszámolható költségek besorolása.

### **3.4.1.2. Támogatásból megvalósuló projektek finanszírozás áttekintése**

Az egyes projektek finanszírozási tervének elkészítése során kiemelt figyelmet kell fordítani a hatályos jogszabályokban rögzített finanszírozási módozatokra, továbbá a pályázati útmutató alapján esetlegesen biztosított előlegigénylési lehetőségekre is. A projekt megvalósításában közreműködő, közbeszerzési eljárás alapján kiválasztásra kerülő szervezetek figyelmét - az eljárást megindító hirdetményekben - hivatkozni kell a hatályos jogszabályokra.

### **3.4.1.3. Az egyes projektek pénzügyi elszámolásának, finanszírozásának folyamata**

A pénzügyi elszámolás, finanszírozás folyamatát minden esetben a támogatott projekt releváns pályázati útmutatójának mellékletét képező, "Pénzügyi elszámolás részletes szabályai" c. dokumentum tartalmazza.



### **3.5. Megvalósítás**

Az egyes támogatott projektek megvalósítása során első lépésként a projekteket irányító és végrehajtó személyeket, szervezeti egységeket kell egy, a projekt végrehajtásáért felelős egységben elhelyezni a projekt-terv és a rendelkezésre álló humánerőforrás-terv alapján.

#### **3.5.1. Projekt Menedzsment Egység (PME)**

##### **3.5.1.1. A Projekt Menedzsment Egység felépítése és kialakítása**

A projektrendszerben történő munkavégzés esetében az egyik legfontosabb feladat a projekteket irányítók hatásköreinek kialakítása, mivel ezek befolyásolják a folyamatokat, a döntési mechanizmusokat és a munkakultúrát. Egy a PME-t ábrázoló diagramnak célszerűen fel kell tüntetnie, ki milyen hatáskörrel bír és milyen szolgálati utat kell követni, amikor bizonyos döntési javaslatokat, és eredményeket a döntéshozó felé kell továbbítani.

##### **3.5.1.2. Feladatkiosztás és szervezeti tagok kiválasztása**

A projekttevékenység definiálásával egy időben, lehetőleg már a projekt elején ki kell választani azokat a személyeket, akik a projekt ciklusában jelentkező feladatokat végre fogják hajtani. A PME nem egy „kész” szervezet, fejlesztése még zárt szervezet esetén is szükséges. Folyamatosan vizsgálni kell a kommunikációs viszonyokat, a konfliktuskezelési módokat, a motiváltságot, az egyéni szerepeket. A projektszervezet kiválasztására a készség-szaktudás adatbázis, és utána a feladatkiosztásra tevékenység-felelős mátrix készíthető.

#### **3.5.2. PME tagjainak feladatai**

##### **3.5.2.1. A PME vezetőjének feladatai:**

- a) projekt átfogó ellenőrzése, irányítása, koordinálása;
- b) határidők és költségkeretek betartatása illetve annak ellenőrzése;
- c) a projekt folyamatainak ellenőrzése, a feladatok előrehaladásának figyelemmel kísérése, értékelése;
- d) a szakmai és költségvetési szempontok érvényesülésének felügyelete a projekt életciklusa során;
- e) kapcsolattartás a projekt résztvevői között, a kommunikáció szervezése, koordinálása;
- f) az előírt mérföldkövek, kritikus sikerfaktorok elérésének biztosítása;
- g) a projekt életciklusa során előforduló problémák, konfliktushelyzetek feloldása;
- h) a külső erőforrások koordinálása;
- i) az erőforrás prioritási gondok feloldása, jelzése;
- j) a PME működésének koordinálása, üléseinek előkészítése;
- k) a változások és problémák kezelése, menedzselése;
- l) együttműködés a PME tagjaival a projekt feladatainak kijelölésében, elosztásában, végrehajtásában.

##### **3.5.2.2. A megbízott Projektmenedzser feladata és hatásköre:**

- a) általános projektmenedzsment, beleértve az emlékeztetőket, jegyzőkönyvek készítését;
- b) szerződéskötések koordinálása, szükség esetén szerződések módosításában és véleményezésében való közreműködés, amennyiben kell, költségvetési átcsoportosítás ügyintézés;

- c) közbeszerzési feladatok és szerződéskötések szakmai támogatása;
- d) a pályázatban vállalt és/vagy a TSZ-ben kötelezően előírt dokumentumok (pl. Projekt Alapító Dokumentum) elkészítése a PME vezetőjével történt egyeztetéseknek megfelelően, aláíratást követően személyesen vagy postai úton történő benyújtásuk a KSZ részére;
- e) a végrehajtásban résztvevő cégek tevékenységének összehangolása, számonkérése, szerződésszerű teljesítéseik ellenőrzése;
- f) folyamatos rendelkezésre állás szaktanácsadással írásban és személyesen konzultációs jelleggel;
- g) támogatások lehívásában aktív közreműködés, teljes pénzügyi adminisztráció, beleértve a kifizetési kérelmek elkészítését, a vállalkozók által benyújtott számlák és számlamellékletek formai és tartalmi ellenőrzését, az elszámolások egyrészt az IH és KSZ szabályai, másrészt a PME vezetőjének előírásai szerinti előkészítése, nyilvántartása;
- h) projekt előrehaladási jelentések (PEJ), változásjelentések, esetleges hiánypótlások elkészítése, benyújtása, szükség szerint az elektronikus beszámoló és monitoring rendszeren keresztül;
- i) a fenntarthatósági és esélyegyenlőségi vállalások teljesítése érdekében segítségnyújtás az FT számára;
- j) szükség esetén a KSZ-tel történő egyeztetések lefolytatása;
- k) igény esetén a FT képviselője a résztvevőkkel tartott koordinációkon, a támogatást nyújtó képviselőivel való egyeztetéseken;
- l) a projekt megvalósításában közreműködő külső szakértők által elkészített dokumentumok, elvégzett feladatok - pl. költség-haszon elemzés, Megvalósíthatósági Tanulmány, nyilvánosság biztosítása érdekében tett intézkedések, egyéb anyagok - teljes körű ellenőrzése, szükség esetén véleményezése.

### **3.5.2.3. A Projekt Koordinátor feladata és hatásköre:**

- a) a Projektmenedzser munkájának segítése a feladat ellátása során;
- b) a projekttel kapcsolatos adminisztrációs feladatok elvégzése, támogatása;
- c) elektronikus és papíralapú projekt-dokumentumok készítése;
- d) a keletkezett projektdokumentáció mappákba rendezése, nyilvántartásba vétele elektronikusan bővíthető tartalomjegyzék összeállításával; projekt dossziék naprakész vezetése;
- e) projekt-rendezvények technikai előkészítése;
- f) egységes dokumentumformák megkövetelése;
- g) szükség esetén emlékeztetők, jegyzőkönyvek készítése, elosztása;
- h) a szakmai felelősök támogatása kommunikációs és logisztikai ügyek megoldásában;
- i) a projekt adminisztrációs rendjének biztosítása;
- j) a Projektmenedzser haladéktalan értesítése a felmerülő problémákról.

### **3.5.2.4. Szakmai szakértők, szakmai területek felelőseinek feladata és hatásköre:**

- a) a projekt szakmai ellenőrzésének támogatása, kijelölés esetén irányítása, koordinálása;
- b) a határidők és költségkeretek betartása illetve annak ellenőrzése;
- c) a projekt szakmai folyamatainak ellenőrzése, a feladatok előrehaladásának figyelemmel kísérése, értékelése;
- d) a szakmai szempontok érvényesülésének felügyelete a projekt életciklusa során;
- e) kapcsolattartás a Projektmenedzserrel, a kommunikáció szervezése, koordinálása;

- f) az előírt mérföldkövek, kritikus sikerfaktorok elérésének szakmai biztosítása;
- g) a külső erőforrások szakmai szempontból történő koordinálása;
- h) közreműködés a projekt szakmai megvalósítását végző vállalkozó közbeszerzési eljárás keretében történő kiválasztásában;
- i) projektmenedzsment munkájának segítése, különösen, de nem kizárólagosan a KSZ részéről;
- j) érkező műszaki jellegű kérdések megválaszolása, továbbá a fenntarthatósággal kapcsolatos éves statisztikai adatközlések elkészítésében történő közreműködés.

#### **3.5.2.5. Pénzügyi terület felelősének feladata és hatásköre:**

- a) a finanszírozás forrásainak meghatározása, a projekt teljes életciklusa alatt a finanszírozás figyelemmel kísérése;
- b) közreműködés a könyvvizsgáló kiválasztásában;
- c) kifizetési kérelmek összeállításában és a KSZ részéről megfogalmazott hiánypótlási felhívás teljesítésében való közreműködés;
- d) pénzügyi-számviteli feladatok: nyilvántartás és ellenőrzési nyomvonal, számlák és kapcsolódó dokumentumok továbbítása az EUFKT részére, illetve azok fogadása az EUFKT-tól;
- e) kifizetések ellenőrzése, jóváhagyása, intézése;
- f) kifizetési kérelmekkel kapcsolatos levelezések továbbítása az EUFKT részére, illetve azok fogadása az EUFKT-tól;
- g) a Projektmenedzser segítése pénzügyi jelentések és kifizetési kérelmek elkészítésében, illetve az EUFKT támogatása a számlákkal, kifizetésekkel, költségvetéssel kapcsolatos feladatok ellátásában.

#### **3.5.2.6. Közbeszerzésben érintett szakreferens/témafelelős feladata és hatásköre:**

- a) a közbeszerzési eljárás Bíráló Bizottsága megalakítására vonatkozó javaslatétel a FT elnöke részére, a projekt közbeszerzési eljárásainak lebonyolítása, illetve az abban való közreműködés;
- b) a szerződések előkészítése, véleményeztetés koordinálása és a véglegzése;
- c) a projekt során keletkező közbeszerzési eljárással kapcsolatos problémák kezelése, a problémák azonnali jelzése a Projektmenedzser részére.

A Projekt Felügyelő Bizottság (továbbiakban: PFB) üléseiről jegyzőkönyv készül, amelyben a döntések és a döntéshozatalban képviselt főbb álláspontok kerülnek összefoglalásra. A jegyzőkönyvet a Projektmenedzser, illetve annak akadályoztatása esetén a Projektkoordinátor készíti el.

A PFB tagjai a projekt végrehajtásával kapcsolatos bármely ülésen részt vehetnek, A projekt koordinátora gondoskodik arról, hogy valamennyi megbeszélés témájáról, időpontjáról és helyszínéről a PFB tagjai előzetesen írásban értesítést kapjanak.

A PFB elnöke szakértők bevonását kezdeményezheti, akik a PFB elnök meghívására tanácskozási joggal részt vehetnek a PFB ülésein.

### **3.5.2.7. A PFB felelősségi köre, feladatai:**

- a) a projekt célkitűzéseinek meghatározása és jóváhagyása, döntés a projektet érintő stratégiai kérdésekben;
- b) az elvárások, sikerkritériumok kidolgozása;
- c) a projektterv és a kapcsolódó dokumentumok jóváhagyása, teljesülésük követése;
- d) a projekt résztvevőinek kijelölése, az előterjesztések jóváhagyása;
- e) stratégiai felelősségvállalás a projekt előrehaladásának biztosításában, a projektcélok tartásában, és a projektmegvalósítás tervezett idő- és költségkereten belül tartásában;
- f) az előterjesztésre kerülő szerződések, szerződésmódosítások jóváhagyása;
- g) a Szakmai Projektvezető vagy a POB által előterjesztett szakmai, stratégiai és elvi kérdésekkel kapcsolatos döntések meghozatala;
- h) a projekt sikeres végrehajtásához szükséges erőforrások allokálása;
- i) a projekt eredményeinek elfogadása.

### **3.5.2.8. A PFB elnökének feladata:**

- a) részvétel a PFB üléseinek munkájában;
- b) a PFB üléseinek során az elnöki feladatok ellátása;
- c) a PFB képviselője az FT felé;
- d) beterjesztés esetén döntés a rendkívüli PFB összehívásáról;
- e) javaslattétel a projekt belső működését érintő döntésre.

### **A PFB elnöke az adott projektben felelős**

- a) a projekt terveinek jóváhagyásáért;
- b) a projekt eredményeképpen létrejövő „termékek” végső elfogadásáért;
- c) a projekt végrehajtásához szükséges erőforrások biztosításáért;
- d) a projekt végrehajtása érdekében a FT részéről szükséges szerződések és a megállapodások megkötéséért.

### **A PFB elnöke jogosult**

- a) az adott projekt tagjait felkérni és megbízni a projekt végrehajtása érdekében;
- b) a projekt terveit a FT részéről jóváhagyni;
- c) a projekt végrehajtása érdekében szükséges szerződéseket és megállapodásokat jóváhagyni;
- d) indokolt esetben a PFB ülését soron kívül összehívni és azon elnökölni;
- e) felügyeli a projekt végrehajtását a FT szervezetén belül a Projektvezető rendszeres beszámoltatásával;
- g) a projekt terveit jóváhagyni és a végrehajtáshoz a részéről szükséges erőforrásokat biztosítani;
- h) a projekt végrehajtását érintő, elé a FT kompetenciájába tartozó kérdésekben döntést hozni;
- i) részvétele az eljárás valamennyi szakaszában annak előkészítésétől a szerződés megkötéséig;
- j) az eljárás valamennyi szakaszának dokumentálása, ide értve a közbeszerzési dosszié vezetését is;
- k) szakmai segítségnyújtás a FT részére esetleges jogorvoslati eljárásban a Közbeszerzési Döntőbizottság előtt.
- l) jogait az általa felhatalmazott személyre delegálhatja.

### **3.5.2.9. PR szervezet feladata és hatásköre:**

- a) lehetséges kockázatok felmérése, válságkommunikációs terv készítése;
- b) véleményvezérek azonosítása, interjúk;
- c) civil szervezetek felkutatása, véleményük megismerése;
- d) közvélemény-kutatás;
- e) célcsoportok meghatározása;
- f) hatástanulmány készítése;
- g) korábbi, és a projekthez kapcsolódó média-megjelenések összegyűjtése és elemzése;
- h) a projekt kommunikációs tartalmának összeállítása;
- i) üzenetek meghatározása és eszközök kiválasztása;
- j) cselekvési (kommunikációs) terv készítése, időzítés meghatározása;
- k) a kommunikációs terv egyeztetése a közreműködő szervezettel;
- l) szükség esetén a kijelölt munkatársak kommunikációs felkészítése médiatréning keretében;
- m) sajtómegjelenések generálása a nyomtatott, elektronikus és on-line médiában;
- n) sajtóesemények szervezése;
- o) igény és lehetőség esetén belföldi tanulmányút szervezése újságírók számára;
- p) nyomtatott tájékoztatók (brosúrák, szórólapok, stb.) elkészítése és lakossági terjesztése;
- q) folyamatos konzultáció a FT Sajtó és Nemzetközi Kapcsolatok Osztályával, illetve a szövívői feladatokat ellátó személlyel.

Az egyes területek legfontosabb feladatait tartalmazza a fenti pontokba szedett felsorolás. Ez azonban nem zárja ki annak lehetőségét, hogy a FT, mint Kedvezményezett a külső megbízások esetében a feladatok körét bővítse vagy pontosítsa.

Támogatott projektek esetében a Pályázati felhívás és útmutató, az Arculati kézikönyv, és a Kedvezményezettek tájékoztatási kötelezettségei c. kézikönyv alapján, továbbá pályázatban vállalt kötelezettségek alapján változhat!

### **3.5.3. Projekt Menedzsment Egység (PME) szervezeti tagozódása**

#### **3.5.3.1. A Projekt Felügyelő Bizottság (PFB)**

A Projekt Felügyelő Bizottság (továbbiakban: PFB) a projekt legmagasabb döntéshozó-irányító testülete, az EUFKT javaslata alapján a FT elnöke hozza létre.

Vezetői és stratégiai kontrollt gyakorol a projektcélok megvalósulása érdekében. A PFB folyamatosan ellenőrzi a projekttel kapcsolatos munkát, és stratégiai döntéseket hoz. A PFB elnöke minden esetben a FT elnöke.

A PFB a projekt keretein belül szükség szerint, az ütemtervnek megfelelően ülészik. A PFB egyes döntési jogköreit átruházhatja a Szakmai Projektvezetőre.

A PFB ülést a PFB elnöke hívja össze, és a projekt vezetője a Projekt Operatív Bizottság (POB) tagjaival közösen készíti elő.

A POB a projekt operatív irányító és koordináló szervezete. Folyamatosan ellenőrzi és irányítja a projekt szakmai munkáját, a feladatok végrehajtását, lebonyolítását. A POB a projekt munkaszervezetét reprezentáló kijelölt képviselőkből áll.

### A POB felelősségi köre, feladatai:

- a) a projekt tervszerű előrehaladásához szükséges döntések előkészítése;
- b) a projekt operatív lebonyolítása;
- c) a projekt előrehaladásának nyomon követése, értékelése;
- d) projektmenedzsment tagok beszámoltatása az elvégzett feladatokról;
- e) a projekt végrehajtásába bevont személyek beszámoltatása a teljesítés előrehaladásáról;
- f) a projekt előrehaladását akadályozó problémák, konfliktusok összegyűjtése, illetve javaslatok kidolgozása ezek kezelésére;
- g) a tervtől való eltérések ellenőrzése, a szükséges módosítások, döntések előkészítése;
- h) a tervtől való eltérés esetén a szükséges beavatkozások kezdeményezése;
- i) elkészíti a „projekt-terméket”.

### 3.5.3.2. A POB működése:

A POB üléseiről emlékeztető/jegyzőkönyv készül, amely tartalmazza az ülés időpontját, helyét, a résztvevőket, a bizottság javaslatait, a kiosztott feladatokat és felelősöket, valamint a következő ülés terveit. Az emlékeztetőt/jegyzőkönyvet a projekt menedzsere és/vagy koordinátora készíti, és azt az ülést követő 3 munkanapon belül elektronikus úton tájékoztatásul megküldi a Bizottság minden tagjának, továbbá a PFB tagok részére is. A POB tagjai a megküldött jegyzőkönyvhöz észrevételeket tehetnek, majd elektronikus úton jóváhagyják.

A POB operatív ügyekben döntést hoz, stratégiai kérdésekben javaslatot tesz a PFB részére. A POB jellemzően konszenzussal hozza meg döntéseit, konszenzus hiányában a Projektmenedzser és a FT szakmai szakértője közösen dönt.

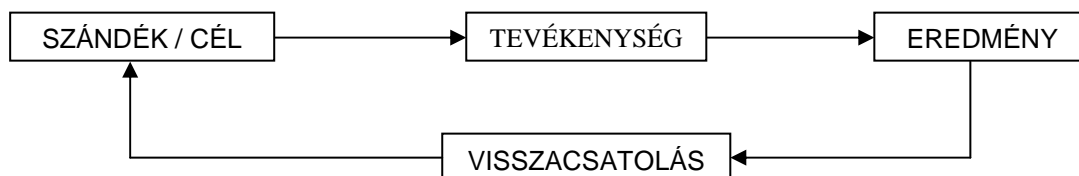
### Külső tagok bevonása:

A PME-ben megengedett a külső személyek, szervezetek részvétele. Ilyen esetben figyelembe kell venni, hogy külső személy részvételéhez a delegáló intézmény adott témában illetékes és kompetens vezetőjének jóváhagyása szükséges, külső személy bevonására csak a PFB jóváhagyásával kerülhet sor.

A külső személyek bevonásával kapcsolatban jelen kézikönyvben foglaltak mellett figyelemmel kell lenni az FT mindenkor hatályos szabályzataiban és a közbeszerzési törvényben foglaltakra. A tanácsadói szerződés megkötése, a teljesítésigazolás, a kifizetések engedélyezése, valamint az összeférhetetlenség biztosítása a vonatkozó jogszabályok és az FT szabályzatai alapján történik.

### 3.5.4. A PME-ben alkalmazott döntéshozatali módszerek

A PME felállításának, működésének célja a projekt sikeres megvalósítása. Ennek egyik fontos eszköze a visszajelzés mindazok számára, akik valamilyen formában kapcsolódnak a projekthez. Alapvető funkciója, hogy fenntartsa és megerősítse a pozitív folyamatokat és korrigálja, kiküszöbölje a negatívumokat. A visszajelzés alapelve, hogy csak konkrét megfigyelhető tényeket tartalmaz, alkalmazása során egyértelműen azonosításra kerül a visszajelzés tárgyát képező cselekvés vagy tevékenység, annak eredménye és az ezzel kapcsolatos reakció.



A konfliktusok, érdekütközések nem minden esetben feltétlenül negatív jelenségek, hiszen a véleménykülönbség, a szakmai vitafórum serkenetheti a kreativitást, növelheti a csoportkohéziót.

Ezek kezelése során kétféle magatartásmód, az *asszertív* (önérvényesítő) és az *együttműködő* megfelelő arányú használata ajánlott. A megfelelő eszközök megtalálása, kiválasztása és alkalmazása a Projektmenedzser feladata.

### **3.5.5. Kommunikáció a Projekt Menedzser Egységben**

#### **3.5.5.1. A kommunikáció célja**

A kommunikáció alapvető célja az érintettek tájékoztatása az elvégzendő feladatokról, az elkészült dokumentációról, a tapasztalatokról, tanulságokról, valamint a változásokról, szükséges beavatkozásokról.

#### **3.5.5.2. A kommunikáció szintjei**

A projekt során a kommunikáció több szinten valósul meg: a projekt belső kommunikációja, a projekt és az FT közötti kommunikáció, a projekt és a FT szervezeten kívüli szereplők közötti kommunikáció. A PME-en belül az információáramlás hierarchikus ugyanakkor vertikálisan és horizontálisan is megvalósul. Alapvető információs tényezők, okaik, forrásaik, szereplőik az alábbiakban értelmezhetők:

##### **A PME tagjai közötti horizontális kommunikáció**

Célja: adott részfeladat elvégzéséhez szükséges információk átadása  
Szereplői: a PME tagjai  
Formája: globális, illetve lokális személyes találkozók, elektronikus levélben történő egyeztetések, eredmények átadása

##### **A PME tagjai és a „külső” szakértők, végrehajtók közötti horizontális kommunikáció**

Célja: adott részfeladat elvégzéséhez szükséges információk átadása  
Szereplői: a PME érintett tagjai, a „külső” szakértők, végrehajtók  
Formája: globális, illetve lokális személyes találkozók, elektronikus levélben történő egyeztetések, eredmények átadása

##### **A PME tagjai és a Projektmenedzser közötti vertikális kommunikáció**

Célja: adott részfeladat elvégzéséhez szükséges információk átadása, konfliktushelyzetek kezelése  
Szereplői: a PME tagjai és a Projektmenedzser  
Formája: globális, illetve lokális személyes találkozók, elektronikus levélben történő egyeztetések, eredmények átadása

##### **A Projektmenedzser és a PFB közötti vertikális kommunikáció.**

Célja: beszámolók, jelentések, ellenőrzési eredmények átadása, konfliktushelyzetek kezelése  
Szereplői: a Projektmenedzser és a PFB  
Formája: személyes találkozók

##### **A POB tagjai közötti kommunikáció**

Célja: beszámolók, jelentések, időközi ellenőrzési eredmények ismertetése  
Szereplői: a POB érintett tagjai  
Formája: személyes találkozók

### **3.5.5.3. A kommunikáció módjai**

#### **3.5.5.3.1. Szóbeli kommunikáció**

A szóbeli, személyes kommunikáció egy része előre tervezett (pl. heti megbeszélés), más része eseti jellegű. Amennyiben a PME tagjai között zajlott szóbeli kommunikáció során a projekt megvalósítása szempontjából *fontos* kérdésekről megállapodás születik, arról írásos emlékeztetőt kell készíteni, amit a vonatkozó ügyben érintett PME tagjainak meg kell küldeni véleményezésre (visszajelzési határidő megadásával), majd elfogadás után a projekt dokumentációi között meg kell őrizni. A szóbeli kommunikáció két formalizált módja a PFB ülése és a POB projektértekezlete.

*A Projekt Felügyelő Bizottság üléseit* a Projekt Felügyelő Bizottság tagjai vagy a PME vezető kezdeményezésére, vagy döntési helyzetekhez érkeve kell megtartani. A megbeszélés időpontjának meghatározása, összehívása, napirendi pontjainak megjelölése, levezetése a PME vezetőjének, dokumentálása a Projektmenedzser feladata.

*A POB projektértekezletei* a Projektmenedzser vezetésével folyó szakmai egyeztetések, a projekt ütemterv szerinti haladását ellenőrző, munka-összehangoló megbeszélések. Az értekezleten résztvevők körére a Projektmenedzser tesz javaslatot a megtárgyalandó téma jellegének függvényében. A megbeszélés levezetése és dokumentálása a Projektmenedzser és/vagy a Projekt Koordinátor feladata. A projektértekezlet kötelező napirendi pontjai a munkák előrehaladásáról szóló beszámolók, a következő értekezletig elvégzendő feladatok pontosítása, a munkák során felbukkant problémák, kérdések, kockázatok ismertetése, esetleges változáskezelést igénylő kérdések.

#### **3.5.5.3.2. Írásbeli kommunikáció**

Az elektronikus, írásos kommunikáció során a széles körben alkalmazott programok formátumait célszerű használni. A résztvevők közötti dokumentumcsere elektronikus formában történhet:

- e-mailen,
- a projektszervezet minden tagja által elérhető közös mappába történő helyezéssel, hiperhivatkozással,
- a FT belső informatikai hálózatán.

A projektdokumentáció kezelésére a három megoldás közül a FT belső informatikai hálózata biztosítja a legszélesebb körű támogatást.

A dokumentumok nyilvántartása és archiválása a Projektkoordinátor feladata a projektek speciális, illetve a FT általános iratkezelési szabályainak megfelelően.

### **3.5.6. Kockázatkezelés a projektekben**

#### **3.5.6.1. A kockázat fogalma, kockázatkezelés**

A kockázat a projektek tekintetében mindazon elemek és események bekövetkeztének a valószínűsége, amelyek hátrányosan érinthetik a projektek sikeres, eredményes, határidőre történő végrehajtását.



A kockázat lehet:

- olyan esemény vagy következmény, amely lényegi befolyással van a projekt célkitűzéseire;
- véletlenszerű esemény, hiányos ismeret vagy információ;
- eredendő kockázat, amely szabálytalanságok vagy a megvalósítás során fellépő hibák előfordulásának kockázata (a szabálytalanságok kezelésének rendjét a FT működését szabályozó egyéb dokumentumokban foglaltak szerint kell alkalmazni);
- ellenőrzési kockázat, amely a hibákat vagy szabálytalanságokat meg nem előző, illetve a folyamatba be nem épített ellenőrzési eljárásokból fakadó kockázat (a projektek esetében az ellenőrzési nyomvonalat a projektek sajátosságait figyelembe véve a FT ellenőrzésére vonatkozó előírásokra és szervezeti egységekre alapozva kell kialakítani).

A kockázatkezelés, mint módszer a projektmenedzsment gyakorlati eszköze, a tervezés és döntéshozatal, a végrehajtás alapvető része. A kockázatkezelést be kell építeni minden projekt életciklusába. A kockázatelemzés során fel kell mérni és meg kell állapítani a projekt tevékenységében, finanszírozásában rejlő kockázatokat. A kockázatkezelési folyamat lépéseinek kialakítása a PME vezetőjének, illetve a kontroller feladata. Lehetséges módja az *„Útmutató a kockázat kezelési folyamat lépéseinek kialakításához támogatott projektek esetében a”* 2. sz.mellékletben foglaltak alapulvételével történhet.

### **3.5.6.2. A kockázatkezelési rendszer**

A FT a projektek tevékenysége, finanszírozása során jelentkező kockázatok megfelelő kezelése érdekében kockázatelemzési- és kezelési rendszert működtet. A kockázatkezelés állandó, ciklikus folyamat, amely felöleli a projektek valamennyi tevékenységi területét. A kockázatkezelésnek része a FT működésével kapcsolatos kockázatok időszakos felülvizsgálata és a meghozott intézkedések hatásainak az értékelése. A kockázatok esetében a felelősségre vonásnál a FT működését szabályozó dokumentumokban foglaltak az irányadók.

A kockázatkezelés rendjének kialakítása során meg kell határozni azon intézkedéseket és megtételük módját, amelyek csökkentik, illetve megszüntetik a kockázatokat. A kockázatelemzési-, kezelési rendszer magában foglalja:

- a) a projekt pénzügyi tervének kialakítását, végrehajtását és a végrehajtás folyamatba épített ellenőrzését;
- b) a projekt munkatervében a végrehajtással kapcsolatban felmerült kockázati tényezők azonosítását;
- c) az azonosított kockázatok bekövetkezésének valószínűsítését;
- d) a kockázati hatás mérését és semlegesítését;
- e) a meghatározott kockázati szint alapján szükséges intézkedéseket rögzítő munkatervet.

A projekt kockázatelemzési-, kezelési rendszerének kiépítése a PME és a kontroller feladata. E körben a projektben részt vevő FT szervezeti egységek vezetői kötelesek gondoskodni a PME tevékenysége, finanszírozása, valamint a projekt célkitűzéseinek megvalósítása során felmerülő kockázatok felméréséről és hatékony kezeléséről. Adott esetben - a projekt sajátosságaiból adódóan - kötelesek a szervezeti kockázatelemzési-, kezelési rendszer kiépítéséről és működtetéséről, a kockázatelemzésben és kezelésben résztvevő személyek kijelöléséről, megbízásáról gondoskodni.

A projekt kockázatkezelési rendszerének működtetése - a kontroller bevonásával - a PFB elnökének a feladata.

Amennyiben bármely PME tag tudomást szerez a projektet veszélyeztető kockázatról, köteles tájékoztatni a PME vezetőjét a kockázat természetének, mértékének megjelölésével, valamint a kockázat kezelésének javasolt határidejéről, módjáról, a kockázatkezelési feladatot végrehajtó megfelelő személyekről. A PME vezetője tájékoztatja a FT elnökét az adott kockázatról az előbbieken összefoglaltak szerint. A FT elnök kötelezettsége intézkedni a kockázat megszüntetéséről, illetve csökkentéséről. A FT elnök joga írásban utasítani a kockázat kapcsán érintett FT munkatársat, hogy szüntesse meg a kockázatot.

A kockázatkezelés végrehajtását a PFB elnöke átruházhatja a projektben részt vevő FT szervezeti egységek vezetőire, illetve az FT kontrollerre. A kockázatkezelést működtető vezetőknek az egységes eljárás szerint kell a kockázatkezelési feladatokat ellátniuk, bevonva az alájuk tartozó szervezeti egységek munkatársait; szükség esetén a projekt végrehajtása érdekében bevont külső megbízott szervezeteket, személyeket.

### **3.5.6.3. A kockázatkezelés folyamata**

A kockázatkezelés folyamatának lépései:

- a) a kockázatok azonosítása, valamint az azonosításra alkalmas keretek meghatározása;
- b) a kockázatok értékelése;
- c) a szervezet számára elfogadható kockázati szint meghatározása;
- d) a kockázatokhoz tartozó lehetséges válaszok azonosítása;
- e) a kockázatokra adható válaszok megvalósíthatóságának felmérése, a tervezett válaszingtézkedések hatékonyságának, gazdaságosságának vizsgálata;
- f) a megfelelő válaszingtézkedés megtétele;
- g) a kialakított kockázatkezelési mechanizmus rendszeres felülvizsgálata.

A kockázatkezelés célja a feltárt kockázatok hatásainak csökkentése vagy megszüntetése. A kockázatkezelés során a kockázatokat rangsorolni kell jelentőségük alapján, és a leginkább veszélyeztető kockázatok kezelését kell előtérbe helyezni. A kockázatok kezelésére intézkedéseket kell megfogalmazni, amit a hatályos FT szabályzatoknak megfelelően kell döntésre betervezni és végrehajtani. A kockázatkezelésért felelős az eseteket elemzi és szükség esetén javaslatot tesz az egyes tevékenységek szabályozásának korszerűsítésére. A javaslatok kidolgozása során figyelembe kell venni az ellenőrzések alapján készült ajánlásokat.

A kockázatok azonosítása történhet a projektellenőrzési nyomvonal folyamatainak elemzésével, illetve a projekt-munkatervben, pénzügyi tervben szereplő célkitűzések megvalósulásának értékelésével. A kockázatok azonosítását a projekttervezés keretében kell elvégezni, majd a projekt végrehajtása közben folyamatosan vizsgálni kell az új kockázati tényezők megjelenését.

A támogatott projekt kiemelten nagy kockázatú tevékenységei esetében a PME köteles gondoskodni preventív ellenőrzés lefolytatásáról, az adott magas kockázatú tevékenység folyamatos figyelemmel kíséréséről. Az ellenőrzések során a fentiekén kívül irányadók a FT egyéb szabályzatai, valamint a Belső Ellenőrzési Kézikönyv is.

A kockázatazonosítás során alkalmazható módszerek:

- a) *kockázatvizsgálat* a PME összes tevékenységének összevetése a projekt fő célkitűzésével, az ezen kapcsolatból eredő kockázatok feltárása az erre kijelölt személyek által;
- b) *kockázati önértékelés*: a PME valamennyi munkaterületéről a végrehajtók kérdőívekkel, vagy a projekt-értekezletek során történő bevonása a projekt tevékenységével összefüggő kockázatok feltárásába;
- c) *kockázati térkép*: a kockázatvizsgálat, valamint a kockázati önértékelés során a PME valamennyi végrehajtó egységénél és területén azonosított kockázatok összessége.

#### **3.5.6.4. A kockázatok és intézkedések nyilvántartása**

A feltárt kockázatokat, hibákat a PME vezetője tartja nyilván. A nyilvántartásnak tartalmaznia kell minden kockázatra kiterjedően a kockázat jelentőségét, a kockázat kezelésére javasolt intézkedést és a felelős munkatárs nevét.

A nyilvántartás az egyes szervezeti egységekre lebontva tartalmazza:

- a) a kockázat fontosságát;
- b) a kockázat kezelésére javasolt intézkedést;
- c) a kockázatkezelésért felelős személy megjelölését;
- d) a folyamatba épített ellenőrzések, eljárások megjelölését, amelyek biztosítják, hogy a szervezeti egység célkitűzései teljesüljenek;
- e) a folyamatba épített ellenőrzések, eljárások elégtelensége esetén tervezett intézkedéseket.

A nyilvántartásban szereplő adatok szolgáltatása a PME vezetőjének feladata, aki köteles – kontroller bevonásával – a projekt pénzügyi tervének elfogadásával egyidejűleg a támogatott projekt kockázati térképét elkészíteni és azt a PFB elnökének megküldeni, valamint a nyilvántartásban elhelyezni. Köteles továbbá a nyilvántartás naprakészen tartása érdekében minden felmerülő új adatot, információt haladéktalanul bejelenteni részére.

### **3.6. Értékelés, ellenőrzés, monitoring**

Az *értékelés* a projekt egészének áttekintése, célja a tevékenységek hatásának vizsgálata a megoldani kívánt probléma viszonylatában (relevancia, eredményesség és hatékonyság). Az *ellenőrzés* a folyamatok, tevékenységek állandó felülvizsgálatát jelenti, célja a szabálytalanságok, csalások, visszaélések kiszűrése. A *monitoring* folyamatos adatgyűjtésen alapszik, amely alapján a PME vizsgálhatja a tevékenység előrehaladását a kitűzött célok viszonylatában.

#### **3.6.1. A projekt-önértékelés**

A projektek önértékelését, hasonló igény hívja életre, mint a monitoringot. Annak érdekében, hogy azonosítani, majd szabályozni lehessen a projekt folyamatait, folyamatosan nyomon kell követni a célok megvalósulását. Az önértékelés tehát egyfajta projekten belüli monitoring. Másfelől a projektek önértékelése hasonlatos a belső minőségértékeléshez, amennyiben a vezetők eszköze a több szinten folyó tevékenységek periodikus belső ellenőrzése és visszacsatolása. Feladata, hogy a folyó munka megzavarása nélkül megvizsgálja, hogy az eredmények megfelelnek-e az eredeti céloknak, valamint feltárja a végrehajtás problémáit.

Az önértékelés folyamatos, informatív, segítő jellegű tevékenység, nem azonos a projektszervezet belüli ellenőrzésével.

A belső önértékelés segíthet időben feltárni azokat a változásokat, melyek miatt a projekt céljainak eléréséhez módosításokra van szükség. Az önértékelés sikeres megvalósítása a FT valódi érdeke. A saját önértékelési rendszert a projekt előkészítésének, illetve a pályázat elkészítésének időszakában lehet megtervezni. Az önértékelés fázisai: az értékelés megtervezése, adatok gyűjtése és értelmezése, valamint az eredmények alapján a változtatások végrehajtása. A tevékenységek szorosan kapcsolódnak a projektmegvalósítás egyéb részeit képező tevékenységekhez: az értékelés megtervezése a projekttervezés folyamatába kapcsolódik, míg a változtatások végrehajtása az általános projektvezetés feladata.

A projektben - adott esetben a pályázatban - egyértelműen meg lehet határozni, hogy a PME milyen formában tervez eleget tenni az önértékelés követelményének. Tisztázni kell, hogy ki, mikor, milyen gyakorisággal, milyen részletezettséggel, mire kiterjedően végzi az önértékelést, és milyen mechanizmusok biztosítják azt, hogy az önértékelés eredményeit a projekt további szakaszában a menedzsment felhasználja.

Az adatok gyűjtésekor a pályázati adatlapban meghatározott és a TSZ-ben rögzített minden monitoring-indikátorra gondolni kell.

Mind kvantitatív (mennyiségi), mind kvalitatív (minőségi) adatok gyűjtése lehetséges. A mennyiségi adatok valamilyen konkrét fizikai teljesítményre vonatkoznak (felhasznált pénz, elvégzett munkaóra, létrehozott dokumentumok, tervek, résztvevők száma, stb.), a minőségi adatok főként vélemények és gondolatok. Ezek gyűjtése és elemzése kevésbé egyszerű, ugyanakkor fontos ezeket is gyűjteni, mert általában ezek segítségével lehetséges a tények mögött álló ok-okozati összefüggések feltárása, amelyek nélkülözhetetlenek, amikor arra a kérdésre kell válaszolni, hogy milyen változtatások szükségesek a végrehajtásban.

Az adatok gyűjtése és értelmezése során fontos a projekt előre nem látott eredményeire felfigyelni. A feltárt problémák, gyenge pontok megoldására tervet lehet kidolgozni, ennek megvalósítása projektmenedzsment munkájának részét képezi. A feltárt eredményeket az önértékelési jelentésben lehet összefoglalni, amely magában foglalja - amennyiben szükségesek - a meghozandó korrekciós lépéseket is.

### **3.6.2. Projektellenőrzés**

A projektellenőrzés független, tárgyilagos bizonyosságot adó és tanácsadó tevékenység, melynek célja, hogy az ellenőrzött projekt működését fejlessze, és eredményességét növelje. A projektellenőrzés a projekt céljainak elérése érdekében rendszerszemléletű megközelítéssel és módszeresen értékeli, illetve fejleszti az ellenőrzött projekt kockázatkezelési, ellenőrzési és irányítási eljárásainak hatékonyságát. A projektellenőrzés feladatainak ellátása érdekében elemzéseket készít, információkat gyűjt és értékeli, ajánlásokat és javaslatokat tesz a FT elnöke, továbbá a PME tagjai részére a vizsgált projektekre - ezen belül is az egyes folyamatokra - vonatkozóan.

A projektellenőrzés feladata annak vizsgálata, hogy a projekt vezetése által kialakított és működtetett kockázatkezelési, irányítási rendszerek és eljárások megfelelnek-e az alábbi követelményeknek:

- a) a projekt célkitűzéseinek elérését veszélyeztető kockázatokat a projekt végrehajtása során használt kockázatkezelési rendszer képes felismerni, és megfelelően kezelni;
- b) a projekt egyes tagjai közötti együttműködés megfelelő;
- c) a pénzügyi-, irányítási- és operatív működésre vonatkozó adatok, információk és beszámolók pontosak, megbízhatóak és a megfelelő időben rendelkezésre állnak;
- d) a projektben közreműködők tevékenysége megfelel a jogszabályokban és szabályzatokban foglalt rendelkezéseknek, valamint összhangban van az elfogadott standardokkal, és támogatott projekt esetén az Irányító Hatóság és a Közreműködő Szervezet által közzétett iránymutatásokkal és módszertani útmutatókkal;
- e) az eszközökkel és forrásokkal takarékosan és hatékonyan gazdálkodnak, valamint a vagyon megóvásáról megfelelően gondoskodnak;
- f) a projekt előkészítése során készült tervek és a PAD-ban, pályázati anyagban, TSZ-ben foglalt célkitűzések, indikátorok megvalósulnak;
- g) az alkalmazott rendszerek és eljárások - beleértve a fejlesztés alatt állókat is - teljesek és biztosítják, hogy az ellenőrzések megfelelő védelmet nyújtsanak a hibák, szabálytalanságok és egyéb veszteségek elkerülésére, valamint az eljárások összhangban vannak a FT átfogó céljaival és célkitűzéseivel;
- h) a projektet érintő jogszabályok, illetve egyéb kötelező érvényű szabályok változásaira a projekt időben és megfelelően reagál.

A projektellenőrzés során feltárt, a pénzügyi, irányítási és ellenőrzési rendszer hatékonyságának, minőségének javítására vonatkozó lehetőségekről a FT elnökét tájékoztatni kell. A projektellenőrzés - mint a FT elnökét és a PFB-ot támogató tevékenység - nem mentesíti ugyanakkor a vezetőket azon felelősségük alól, hogy a kockázatokat kezeljék, illetve a FT-en belüli hatályos ellenőrzési rendszert működtessék.

A projektellenőrzés a szervezet pénzügyi irányítási és ellenőrzési rendszerének javítása érdekében javaslatokat tesz, de a javaslatok végrehajtása, vagy más intézkedések kezdeményezése kizárólag a vezetők felelősségi körébe tartozik.

A projektellenőrzés ellenőrzési hatóköre kiterjed a jogszabályokban, a FT SZMSZ-ában rögzítettek, a támogatási és egyéb szerződésekben foglalt szabályok, irányelvek, és eljárások pontos betartásának ellenőrzésére, a projekt végrehajtása során jelentkező kiadások, valamint a projekt megvalósításához szükséges tevékenységek gazdaságosságának, hatékonyságának és eredményességének vizsgálatára a projektvégrehajtás átláthatósága érdekében.

Amennyiben a projekt ellenőr ellenőrzési tevékenysége során, illetve a saját maga által észlelt szabálytalanság gyanújának esetén a PME vezető büntető-, szabálysértési, kártérítési, illetve fegyelmi eljárás megindítására okot adó cselekmény, mulasztás vagy hiányosság (azaz összefoglaló néven szabálytalanság) gyanúját észleli, haladéktalanul köteles értesíteni a FT elnökét, a FT elnökének érintettsége esetén pedig az OBH elnökét.

A projektet a **2.4.4.** pont, illetve a **2.4.5.** alapján ellenőrző személy/szervezeti egység munkatársa köteles a projekt eredeti dokumentumait az ellenőrzés lezárásakor hiánytalanul visszaszolgáltatni az EUFKT illetve a FTGH részére. Amennyiben az ellenőrzés során büntető-, szabálysértési, kártérítési, illetve fegyelmi eljárás megindítására okot adó cselekmény, mulasztás vagy hiányosság gyanúja merül fel, az eredeti dokumentumokat a szükséges intézkedések megtétele érdekében a FT elnökének/OBH elnökének átadni.

### 3.6.2.1. A projektellenőrzés előkészítése

Az ellenőrzés előkészítése magában foglalja a kockázatelemzést megelőző előkészítő lépéseket, valamint magát a kockázatelemzést. A kockázatelemzést „A kockázatkezelés a projektekben” fejezetben kifejtett módon kell elvégezni a projekt sajátosságait figyelembe véve.

A kockázatelemzés során a projektellenőrzés:

- a) elemzi a kontroll környezetet annak érdekében, hogy azonosítsa az ellenőrzési tervezés során figyelembe veendő változásokat;
- b) azonosítja a projekt folyamatokat és a projektben közreműködőket, a FT elnöke egyeztet az egyes projektek - a szervezet célkitűzéseire viszonyított - fontosságáról;
- c) értelmezi a projekt célkitűzéseit;
- d) a FT elnökével közösen meghatározza a projektellenőrzés! célt.

Az általános felmérés részeként a projekt külső és belső kontroll környezetének vizsgálatára kerül sor. Ennek keretében a projektellenőrzés összegyűjti és elemzi a projekt végrehajtási környezetében és folyamataiban történt változásokra vonatkozóan rendelkezésre álló információkat.

A környezet változásának elsődleges forrásai:

- e) magyar és európai uniós jogszabályi változások;
- f) gazdasági, politikai környezet változása;
- g) a FT stratégiájának, célkitűzéseinek változása;
- h) belső szervezeti változások;
- i) belső eljárások, ellenőrzési nyomvonalak, kézikönyvek változása.

Ezek a változások a projekt folyamataiban rejlő kockázatok azonosítása szempontjából kiemelten fontosak, ezért a projektellenőrzésnek arra kell törekednie, hogy összegyűjtsön minden információt a projektről és a projektet végrehajtókról.

### 3.6.2.2. A projekt ellenőrzési nyomvonal

A projektellenőrzési nyomvonal a projekt végrehajtási, pénzügyi lebonyolítási és ellenőrzési folyamatainak táblázatba foglalt leírása, amelynek elkészítése – kontroller bevonásával - a PME vezetőjének, vagy az EUFKT feladata. A projektellenőrzési nyomvonalnak mindig figyelembe kell vennie a végrehajtásra kerülő projekt sajátosságait, azt a projektvégrehajtás folyamataihoz/feladataihoz kell hozzárendelni.

Az ellenőrzési nyomvonal készítésének kötelezettsége felöleli a projekt tevékenységét jellemző összes folyamatot. A megfelelő irányítási szinteken folyó szabályozott tevékenységek részletes információkat nyújtanak az egyes, a projekt tevékenységeire vonatkozó eseményekről, műveletekről, a projektekben résztvevőkről és felelősségeikről, a pénzügyi tranzakciókról, a folyamatot kísérő dokumentumokról.

A szabályszerűen vezetett és dokumentált folyamatok megmutatják a művelettel kapcsolatos információkat, a művelet időpontját és időtartamát a feladat ellátásának módját, az alátámasztó (beérkező és kimenő) dokumentumokat.

A projektellenőrzési nyomvonal gyakorlati alkalmazása során feltétlen összpontosítani szükséges a rendelkezésre álló információ tartalmának és formájának megfelelő számú információs és kezelési szint meghatározására, a kezelési folyamatok és követelmények megfelelő rögzítésére és értékelésére.

### **3.6.2.3. Főbb ellenőrzési pontok azonosítása**

Az ellenőrzési pontok lehetnek a projektek végrehajtásáért felelős PME tagok által kialakított olyan projektelemek, mérföldkövek, amelyek a projekt eredményes működése szempontjából fontos ellenőrzési lépéseket valósítanak meg. A kockázatelemzés során feltárt legfontosabb ellenőrzési pontokat minden esetben figyelembe kell venni, a projektellenőrzésnek tartalmaznia kell az ellenőrzési pontok rendszerét.

Az ellenőrzési pontok lehetnek:

- a) vezetői ellenőrzési pontok (pl.: beszámoltatás mérföldkövek teljesülése esetén);
- b) projekt szervezeti ellenőrzési pontok (a hatáskörök, a felelősségi körök);
- c) jóváhagyási ellenőrzési pontok (jóváhagyási szintek, megelőző kontrollok);
- d) projektműködési ellenőrzési pontok (egyeztetések, teljes körűség vizsgálat);
- e) megszakítás ellenőrzési pontok (rendkívüli eseménynél követendő eljárás).

### **3.6.2.4. A projektellenőrzési nyomvonal megjelenítése leírás segítségével**

Az események, tevékenységek, folyamatok meghatározása alapján kell a költségvetési szerv folyamatainak ellenőrzési nyomvonalát - szöveges módon, táblázatba foglalva, vagy folyamatábrával kialakítani, és a leírásban meg kell jelölni a nyomvonal hatályát, kiterjedését az adott projekt sajátosságait figyelembe véve.

A leírás tartalmazhatja az alábbiakat:

- a) az ellenőrzési nyomvonal definícióját, alkalmazási körét;
- b) a rendszer dokumentációját és annak általános alapelveit;
- c) a projekt és dokumentum azonosítás módját;
- d) a végrehajtási és kifizetési folyamatok dokumentációját;
- e) a monitoring és könyvelési dokumentációt;
- f) az iratkezelés és a könyvelési rendszer működését;
- g) az információáramlást;
- h) az egyeztetéseket;
- i) a tranzakciók történetét; valamint;
- j) a rendszerben bekövetkezett változások dokumentálásának rendjét;
- k) a releváns tevékenységek bemutatását (a PAD-ot alapul véve), adott tevékenységek
- l) és céljának meghatározását;
- m) projekt végrehajtásának, felelőseinek megjelölését (PME-t alapul véve) m) a projekt végrehajtása során megvalósuló tevékenységeket (folyamatokat) alátámasztó, valamint;
- n) a végrehajtásuk során létrehozott (input és output) dokumentumok bemutatását (Támogatási és egyéb szerződéseket és mellékleteiket, illetve a PAD-ot alapul véve);
- o) a pénzmozgással, elszámolással járó projekttevékenységek/folyamatok bemutatását, valamint az érintett adatbázisok megjelölését;
- p) az egyes projekttevékenységekhez/folyamatokhoz kapcsolódó határidők megjelölését;
- q) ellenőrzés rendjét és menetét.

A projekt végrehajtásának rendszerleírásában egyértelműen láthatóvá kell tenni a kifizetésre, felhasználásra kerülő pénzek és információk áramlását, a kapcsolódó dokumentumok és ellenőrzések leírását, valamint azon információ-áramlások leírását, amelyek a projektben közreműködők teljesítményét és az előírásoknak való megfelelését bizonyítják.

#### **3.6.2.5. A projektellenőrzési nyomvonal megjelenítése táblázattal**

A projektekre vonatkozó táblarendszer elsősorban az érintett szervezet felelősségi és információs szintjeit, a kapcsolódásokat, az irányítási és ellenőrzési folyamatot tartalmazza. Az egyes mérföldkövekhez, szakaszokhoz hozzárendelhető az adott tevékenység (mérőkövetkező/szakasz) felelőse (ellenőrzési pont) a beérkező dokumentum típusa, valamint a projekt végrehajtása során elvégzett tevékenység következtében előálló és már a következő feladat inputját képező dokumentum jellege. A projekt végrehajtása során elvégzett komplexebb tevékenységek esetén ajánlott az átfogóbb folyamatokból kiindulni, és ezt alábontani részfolyamatokra úgy, hogy az ellenőrzési nyomvonal tevékenységeinek összefüggései, kapcsolódási pontjai meghatározott szervezeti egységeként jelenhessenek meg.

A vonatkozó példát jelen kézikönyv **2. számú melléklete** „A projektek ellenőrzését szolgáló nyomvonalak alátámasztása érdekében készítendő táblázat/táblarendszer készítésének segédlete” tartalmazza.

#### **3.6.2.6. Projektellenőrzési terv**

Projektellenőrzési terv készítése nem kötelező, azonban elősegítheti az ellenőrzés sikerét. Az ellenőrzési terv az alábbiakat tartalmazhatja:

- a) az ellenőrzési tervet megalapozó elemzéseket, különös tekintettel a kockázatelemzésre;
- b) a tervezett ellenőrzések tárgyát;
- c) az ellenőrzések célját;
- d) az ellenőrizendő időszakot;
- e) a szükséges ellenőrzési kapacitás (erőforrás szükséglet) meghatározását;
- f) az ellenőrzések típusát és módszereit;
- g) az ellenőrzések ütemezését;
- h) az ellenőrzött folyamatok, illetve szervezeti egységek megnevezését.

A projektellenőrzési tervet úgy kell összeállítani, hogy szükség esetén az abban nem szereplő, de ellenőrzésre jogosult külső szervezet által lefolytatott ellenőrzéseket is lehetővé tegye.

#### **3.6.2.7. A projektellenőrzés végrehajtása a projekt életciklusában**

##### **3.6.2.7.1. Előkészítéssel kapcsolatos ellenőrzések**

- a) a projekt előkészítésével kapcsolatos dokumentumok ellenőrzése;
- b) a pályázati dokumentáció ellenőrzése, értékelése, projekt-kiválasztás;
- c) a Támogatási és egyéb szerződésekkel kapcsolatos ellenőrzések.

##### **3.6.2.7.2. Megvalósítás alatti ellenőrzések**

- a) PAD ellenőrzése;
- b) PME ellenőrzése;
- c) közbeszerzési eljárások ellenőrzése;



- d) fizikai megvalósulások ellenőrzése (szakmai szempontok alapján összevetve a projektben meghatározott mérföldkövekkel, ezek teljesítésének és dokumentumainak ellenőrzése);
- e) fizetési és kifizetési kérelmek ellenőrzése, dokumentumok ellenőrzése (számlák, teljesítésigazolások, bankszámlakivonatok, bérek és járulékok elszámolásának ellenőrzése, kiküldetések elszámolásának ellenőrzése, dologi költségek, kis összegű tételek, rezsiköltségek elszámolásának ellenőrzése); az elszámolható költségek megállapítása, összevetés a projekt költségvetésének soraival.

#### **3.6.2.7.3. A projekt végrehajtását követő ellenőrzések**

- a) elkülönített főkönyvi számla, vagy munkaszám, témaszám, projektazonosító ellenőrzése;
- b) a projektre elkülönített főkönyvi kivonatokat, könyvelési listák ellenőrzése;
- c) beszerzések esetén beruházás könyvelése - üzembe helyezés - tárgyi eszköz egyedi nyilvántartó lapok ellenőrzése.

### **3.6.3. Projekt monitoring**

A projektek sikeres lebonyolítása alapvetően két pilléren, a szervezeti (PME) kereteken és az azon belül zajló folyamatok minőségén nyugszik. A projekt végrehajtásához kapcsolódó tevékenységek között kiemelt jelentőséggel bír a monitoring. A monitoring a projekt tervezése során meghatározott célok teljesülésének, azaz a projekt pénzügyi és fizikai megvalósulásának folyamatos nyomon követése.

A projekt monitoring tevékenység elsődleges célja, hogy figyelemmel kíséresse a projekt előrehaladását, és azt összevesse a támogatási és egyéb szerződésekben meghatározott tervekkel és célokkal.

A monitoring-tevékenység információk és adatok gyűjtésére szolgál, melyek elemzésének segítségével követhető, hogy egy-egy projekt végrehajtása a megfelelő irányba és intenzitással halad-e. Célja tehát elsősorban nem a szabálytalanságok feltárása, hanem inkább preventív jellegű.

A támogatott projektek esetén a monitoring tevékenységek és elvárt adatszolgáltatások pontos leírását az adott projekt TSZ-e, illetve ennek mellékletei tartalmazzák.

### 3.6.4. Az ellenőrzés, monitoring, értékelés megkülönböztetése

	<b>Ellenőrzés</b>	<b>Monitoring</b>	<b>Értékelés</b>
<b>Cél</b>	A szabályoknak, előírásoknak való megfelelés vizsgálata, a szabálytalanságok, visszaélések kiszűrése érdekében.	A kitűzött projektcélokhoz viszonyított megvalósulás vizsgálata, a projekt pénzügyi és fizikai megvalósulásának folyamatos nyomon követése.	A projekt közvetlen egészének megítélése. A projekt végrehajtása során végzett tevékenység hatásának vizsgálata a megoldandó probléma viszonylatában (relevancia, eredményesség, hatékonyság)
<b>Időbeliség</b>	folyamatos	folyamatos	előzetes, közbeni, utólagos
<b>A tevékenység jellege</b>	operatív	operatív	elemző
<b>A visszacsatolás módja</b>	szankció	kiigazítás a hatékonyság érdekében	tanulási folyamat

## 4. A projekt során keletkező dokumentumok kezelése, iratőrzés helye

### 4.1. Általános dokumentumkezelés

A projekt során keletkező, továbbá azzal kapcsolatosan beérkező és kimenő levelezések gyűjtése, iktatása elsősorban a FT, mint Kedvezményezett iratkezelési szabályainak megfelelően történik.

A FT köteles a Projekt dokumentumainak nyilvántartását és megőrzését biztosítani - különösen a számviteli és adózással kapcsolatos iratokat, a projekttel kapcsolatos eredeti dokumentumok hiteles másolatát - és azt a jogszabályokban, illetve a TSZ-ben meghatározott szervezetek, hatóságok, illetve egyéb személyek részére hozzáférhetővé tenni. A FT a projektekkel kapcsolatos minden dokumentumot köteles elkülönítetten nyilvántartani, és megőrizni úgy, hogy azzal biztosítsa az ellenőrzési nyomvonalat.

A támogatott projektek eredeti dokumentumainak őrzési helye - a pénzügyi bizonylatok kivételével - a FT Hivatalos helysége. Itt az iratjegyzékkel kiegészített dokumentumokat önálló projekt dossziékban, jól zárható, száraz, tűzvédelmi és vagyonvédelmi berendezéssel ellátott helyiségben kell elhelyezni. Az iratok kezelésére egyebekben - iktatás, végleges irattározás - az SZMSZ és a FT iratkezelési szabályai irányadóak.

Az iratok megőrzésének határidejét az adott támogatott projekt TSZ-e tartalmazza, a saját forrásból végrehajtott projektek esetén a FT iratkezelési szabályai és a FT-re vonatkozó jogszabályokban/szabályzatokban meghatározottak szerint kell eljárni.

Az ellenőrzési nyomvonal alapján a dokumentum-megőrzés elemei különösen:

- a) a projekt jogi alapjait alátámasztó dokumentumok: pályázat, az Értékelő Bizottság döntéséről tájékoztató levél és az FT által arra küldött válasz, az aláírt TSZ és mellékletei, a TSZ módosítását célzó kérelmek, a TSZ-t módosító kiegészítő megállapodások;
- b) a projektmegvalósítás dokumentációja: Projekt Előrehaladási Jelentések és mellékleteik, monitoring jelentések, helyszíni ellenőrzések jegyzőkönyvei és azok mellékletei, kifizetési kérelmek, kifizetések engedélyei, projekt záró jelentés és mellékletei, záró helyszíni ellenőrzésről készült jegyzőkönyv és záró értékelés, a projekttel kapcsolatos egyéb levelezések;
- c) pénzügyi és szakmai bizonylatok: számlák, teljesítési igazolások, bankkivonatok, pénztári bizonylatok, árajánlatok, megrendelők, analitikák és az azokat megalapozó belső szabályzatok különös tekintettel a hatályos Számviteli Politikára, átadás-átvételi nyilatkozatok, kiosztási jegyzékek, készletnyilvántartások, munka-, megbízási-, vállalászási szerződések, munkaköri leírások, jelenléti ívek, létszámjelentések, munka-, esetenaplók, képzési tematikák, ügyfélnyilvántartások, publikációk, láthatóság biztosításának eszközei, stb.

A beszámolási időszakban elszámolt költségek bizonylatainak lepecsételt eredeti példányának hitelesített másolatait költségnemek szerint csoportosítva, a pénzügyi jelentés szerinti sorrendben lefűzve a projekt-dossziében kell tartani.

#### **4.2. A dokumentumok, bizonylatok átvétele, érkeztetése**

A kézbesítők útján, vagy postai úton érkező dokumentumok, bizonylatok átvételéről a FT kijelölt dolgozója gondoskodik a 14/2002. (VIII.1.) a bírósági ügyvitel szabályairól szóló IM rendelet alapján.

A küldeményt átvevő köteles ellenőrizni a dokumentumokat tartalmazó boríték, illetve egyéb csomagolás sértetlenségét. Sérült dokumentum vagy bizonylat átvétele esetén a sérülés tényét az átvételi okmányon kell jelölni, és soron kívül kell ellenőrizni a dokumentum, bizonylat tartalmának meglétét. A beérkező küldeményt érkeztető bélyegzővel kell ellátni. Bizonylat esetén az átvevőnek ellenőriznie kell az okmány alaki és tartalmi hitelességét, megbízhatóságát.

Telefax, illetve e-mail a Kezelő iroda megkerülésével, közvetlenül az adott PME tagjához is érkezhetsz. Téves címzés vagy helytelen kézbesítés esetén az e-mailt azonnal továbbítani kell a címzetthez, vagy ha ez nem lehetséges, vissza kell küldeni a feladónak. A dokumentumokhoz kapcsolódó elektronikus levelek esetében a PME gondoskodik egy, az információkat tartósan őrző másolat készítéséről. A támogatott projekt kapcsán, e-mailen vagy faxon beérkező FT dokumentumokról (pl. meghívók, adatkérés, emlékeztetők, tájékoztatók stb.) a FT munkatársainak nyomtatást kell készíteni, és azt iktatásra leadni. A Kezelő iroda - szükség esetén a vezetői szignálást követően - továbbítja az iratokat az érintettek részére. A FT a hozzá ily módon érkezett küldeményeket szintén a Kezelő irodától kapott iktatószámmal látja el.

#### **4.3. Támogatott projekt végrehajtása során keletkező szerződések**

A támogatott projektben közreműködő külső szakértők, valamint adott esetben a támogatásból megvalósuló beszerzések értékhatártól függően beszerzésnek, illetve közbeszerzésnek minősülnek. A beszerzések/közbeszerzések megvalósítása során a FT hatályos erre vonatkozó szabályzata az irányadó.

A támogatott projekt esetén a beszerzések/közbeszerzések eredményeként létrejövő szerződéseket legalább 4 darab eredeti példányban kell előkészíteni és aláírni.

A támogatott projekt esetén a beszerzésekkel/közbeszerzésekkel kapcsolatos szerződések a FT kötelezettségvállalás, pénzügyi ellenjegyzés, érvényesítés és utalványozás rendjéről szóló szabályzata alapján kerülnek aláírásra.

#### **4.4. Támogatott projekt végrehajtása során keletkező bizonylatok kezelése**

A támogatott projektben- közreműködő külső szakértőkkel, valamint a támogatásból megvalósuló eszközbeszerzésekkel kapcsolatos pénzügyi bizonylatok kiállításnak folyamata során először a támogatott projekt keretében végrehajtott szolgáltatás vagy beszerzés szakmai teljesítési igazolás bizonylat dokumentumát kell a FT érintett szakmai szervezeti egység vezetőjének összeállítania.

Amennyiben eszközbeszerzés történt, úgy a teljesítési igazolás kötelezően csatolandó mellékletét képezi továbbá a FT eszköznyilvántartásra vonatkozó szabályozása szerint:

- a) a támogatott projekt keretében beszerzett eszköz szállítólevele;
- b) átadás-átvételi jegyzőkönyve;
- c) üzembe helyezési jegyzőkönyve;
- d) eszköz tárolási nyilatkozata;
- e) üzemeltetésre átadásáról szóló jegyzőkönyve.

A felsorolt dokumentumok eredeti példányban képezik a teljesítési igazolás mellékletét, kivételt a beszerzett eszköz szállítólevele esetében tehet az illetékes, a másolati példány csatolásával.

Amennyiben a támogatott projekt során külső megbízott általi szolgáltatás végrehajtása történt, úgy a FT érintett szakmai szervezeti egység vezetőjének szakmai teljesítési igazolás bizonylat mellékleteként a szolgáltatás eredményeként keletkezett és a szolgáltatás megvalósulását igazoló dokumentumokat kell összegyűjtenie, és egy példányban, vagy - amennyiben a dokumentum eredetisége nem mérvadó - elektronikus formátumban a FT részére eljuttatnia.

A szolgáltatást nyújtó külső megbízott vagy eszközbeszerzés bonyolítója (szállítója) a szakmai teljesítési igazolás bizonylatának a FT érintett szakmai szervezeti egység vezetőjének ellenjegyzését követően állíthatja ki a vonatkozó pénzügyi bizonylatát. A bizonylatot a vonatkozó TSZ-ben rögzített tartalmi és formai követelményeknek megfelelően kell kitölteni, kiemelt figyelemmel a szolgáltatás vagy eszközbeszerzés ellenértékének az európai uniós és hazai támogatási arány szerinti bontására vonatkozó előírásokra.

A támogatott projekt kapcsán keletkező pénzügyi bizonylatot a vonatkozó szakmai teljesítési igazolás bizonylatával együtt a FT Gazdasági Hivatala (továbbiakban: FTGH) Könyvelési csoportja őrzi a projektdossziében.

Az elszámoláshoz kapcsolódó iratmegküldés, felterjesztés a projekt típusától, finanszírozási formájától az adott pályázatra meghatározott előírások szerint kerül teljesítésre.

#### **5. A projektek megvalósításának mérföldkövei**

Az egyes támogatott projektek megvalósítása során a TSZ-ben, illetve annak mellékleteiben (például útvonaltervben) meghatározott határidők (méröldkövek) irányadóak.

Amennyiben az egyes részhatáridők tekintetében módosulás következett be, vagy annak bekövetkezése várható, úgy erről a Projektmenedzser először a PME vezetőjét tájékoztatja, majd a Közreműködő Szervezet (továbbiakban: KSZ) által rendelkezésre bocsátott és a FT elnöke által aláírt változás bejelentő lapon köteles a KSZ-t - a FT elnöke és a PME vezető által jóváhagyott tartalommal - értesíteni. Amennyiben az egyes részhatáridőkben, vagy véghatáridőkben 3 hónapot

meghaladó mértékű késedelem várható, úgy a változás-bejelentés helyett - a FT elnöke jóváhagyásával - a TSZ módosítását kell kezdeményezni a támogató felé. A PME vezetője minden esetben tájékoztatja a PFB-t a határidők módosulásáról, azok okairól és a tervezett lépésekről.

A saját forrásból megvalósuló projektek esetében a PAD-ban meghatározott határidők/mérföldkövek az irányadók. Ez esetben a PAD-ban a projekt kapcsán megkötött szerződésekben szereplő megbízási, vállalási, vagy teljesítési határidők jelennek meg.

A mérföldkövek teljesítését az adott projekt PME vezetője, vagy a projekt ellenőrzésével megbízott személy, illetve a kontroller ellenőrzi. Amennyiben az ellenőrzés során be nem jelentett módosulást, csúszást talál, úgy azt azonnali hatállyal köteles a PFB vezetőjének jelenteni.

## **6. Fenntartási kötelezettség**

A támogatott projektek esetében a FT-nek a projekt fizikai megvalósításának befejezésétől számított 3/5/10 évig - a TSZ-ben rögzítettek szerint - évente projekt fenntartási jelentést kell benyújtania a KSZ részére. A fenntartási időszak kezdő napja a projekt fizikai megvalósulásának, és a KSZ általi lezárásának napja. A KSZ a projekt fizikai megvalósulásáról záró jegyzőkönyvet készít, melynek alapja a támogatott projektzáró jelentés.

A projekt fenntartási jelentés elkészítéséért a projekttel érintett szervezeti egység vezetője, több érintett szervezeti egység esetén a FT elnöke által kijelölt vezető a felelős. A felelős a jelentést a támogatott projektben érintett szakmai területekkel együtt készíti el és azt a FT elnöke hagyja jóvá.

## **7. Egyebek**

Rövidítések magyarázata

- Országos Bírói Hivatal (OBH)
- Fővárosi Törvényszék (FT)
- Fővárosi Törvényszék Gazdasági Hivatala (FTGH)
- Európai Unió Fejlesztéseket Koordináló Team (EUFKT)
- Európai Unió (EU)
- Új Széchenyi Terv (ÚSZT)
- Projekt Működési Kézikönyv (PMK)
- Projekt Alapító Dokumentum (PAD)
- Szervezeti Működési Szabályzat (SzMSz)
- Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (NFÜ)
- Irányító Hatóság (IH)
- Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA)
- Európai Szociális Alap (ESZA)
- Kohéziós Alap (KA)
- Projekt Operatív Bizottság (POB)
- Projekt Felügyelő Bizottság (PFB)
- Projekt Menedzsment Egység (PME)

Mellékletek:

1. számú melléklet: Projekt Alapító Dokumentum (minta)
2. számú melléklet: Ellenőrzési Nyomvonal (segédlet)
3. számú melléklet: Kockázatkezelés (útmutató)
4. számú melléklet: Pályázati határidők (táblázat)

## **8. Záró rendelkezés:**

Jelen szabályzat 2012. október 17. napján lép hatályba.

Budapest, 2012. október 16.

Dr. Fazekas Sándor  
s.k.

## Tartalomjegyzék

1. A Projekt Működési Kézikönyv (PMK) célja.....	1
1.1. Célok és általános rendelkezések .....	1
1.2. Szabványok és ajánlások .....	2
1.3. A PMK hatálya és érvényessége.....	3
2. Fővárosi Törvényszék alapadatai .....	4
2.1. A szervezetre vonatkozó azonosító adatok.....	4
2.2. A FT jogállása, szervezete .....	4
2.3. A FT elnökének a támogatott projektekkel kapcsolatos jogköre.....	5
2.4. A FT szervezeti egységei és feladatai, különös tekintettel a támogatott projektekre .....	5
3. A projektek életciklusa .....	6
3.1. Programozás .....	7
3.2. Identifikáció.....	7
3.3. Kidolgozás .....	10
3.4. Finanszírozás.....	14
3.5. Megvalósítás .....	16
3.6. Értékelés, ellenőrzés, monitoring .....	26
4. A projekt során keletkező dokumentumok kezelése, iratőrzés helye.....	33
4.1. Általános dokumentumkezelés .....	33
4.2. A dokumentumok, bizonylatok átvétele, érkeztetése .....	34
4.3. Támogatott projekt végrehajtása során keletkező szerződések .....	34
4.4. Támogatott projekt végrehajtása során keletkező bizonylatok kezelése .....	35
5. A projektek megvalósításának mérföldkövei .....	35
6. Fenntartási kötelezettség .....	36
7. Egyebek.....	36
8. Záró rendelkezés .....	37

**1. számú melléklete**  
**PROJEKT ALAPÍTÓ DOKUMENTUM**  
**FEJLAP és TARTALOMJEGYZÉK MINTA**

**PROJEKT ALAPÍTÓ DOKUMENTUM**

----- projekt nevének és pályázati számának megadása -----

bevezetése projekt

**Dokumentum információ:**

<b>Verzió</b>	<b>Dátum</b>	<b>Szerző</b>	<b>Változások összefoglalása</b>
1.0			Dokumentum létrehozása



## Tartalomjegyzék

- 1. Bevezetés**
- 2. A Projekt Alapító Dokumentum (PAD) bemutatása**
  - 2.1. A PAD célja
  - 2.2. A PAD tartalma
- 3. A projekt meghatározása, feladatai**
- 4. A projekt szervezete, irányítása**
  - 4.1. A projekt szervezeti felépítése
    - 4.1.1. Projektvezető
    - 4.1.2. Fejlesztési vezető
    - 4.1.5. Szakterületi felelősök
    - 4.1.6. A Projekt Felügyelő Bizottság (PFB)
    - 4.1.7. A Projekt Operatív Bizottság (POB)
- 5. A projekt életciklusa**
  - 5.1. A megvalósítás ütemezése
- 6. A projekt pénzügyi ellenőrzése**
- 7. PAD tartalom mintához mellékletek**
  - 1. számú melléklet**
  - 2. számú melléklet**

Jelen PAD minta tartalomjegyzék alapján a konkrét szervezeti és működési kialakítás jelen Projekt Működési Szabályzatra figyelemmel, a mindenkor az adott projektre érvényes szabályozásnak és a pályázatot kiíró Uniós szervezetnek valamint a hozzá kiadott útmutató szerint, a közreműködő szervezet által meghatározottaknak megfelelő tartalommal kerül kialakításra.

## **2.sz. számú melléklete**

### **A projektek ellenőrzését szolgáló nyomvonalak alátámasztása érdekében készítendő táblázat/táblarendszer készítésének segédlete**

A projektekre vonatkozó táblarendszer elsősorban az érintett szervezet felelősségi és információs szintjeit, a kapcsolódásokat, az irányítási és ellenőrzési folyamatot tartalmazza. A projektek, mint alapfolyamatok esetében az egyes mérföldkövekhez, szakaszokhoz hozzárendelhető az adott tevékenység (mérőkövető/szakasz) felelőse (ellenőrzési pont) a beérkező dokumentum típusa, valamint a projekt végrehajtása során elvégzett tevékenység következtében előálló és már a következő feladat inputját képező dokumentum jellege.

A projekt végrehajtása során elvégzett komplexebb tevékenységek esetén érdemes az átfogóbb folyamatokból kiindulni, és ezt alábontani részfolyamatokra úgy, hogy az ellenőrzési nyomvonal tevékenységeinek összefüggései, kapcsolódási pontjai meghatározott szervezeti egységenként jelenhessenek meg.

1. **SORSZÁM:** a projekt végrehajtása során elvégzett tevékenység nyomvonalon belüli sorszáma mely a tevékenységek sorrendiségére utal.
2. **TEVÉKENYSÉG / FELADAT:** a projekt végrehajtása során elvégzett tevékenység (egy komplex, több résztevékenységből álló cselekvéssorozat), illetve projekt során végrehajtott feladat (a tevékenység elvégzéséhez szükséges résztevékenységek) pontos tárgya, tartalmának, céljainak teljes, formailag vázlatos leírása.
3. **JOGSZABÁLY, EGYÉB RENDELKEZÉS:** a projekt végrehajtása során elvégzett tevékenység ellátása során irányadó jogszabályok, egyéb rendelkezések (jogi eszközök, illetve a szervezet belső irányítási eszközeinek) konkrét megnevezése, amelyeket az adott projekt feladat elvégzése során kötelezően figyelembe kell vennie az előkészítésért, végrehajtásért felelős személynek - PME tagnak.
4. **ELŐKÉSZÍTÉS:** az adott feladat, valamint a feladat elvégzéséhez szükséges intézkedés előkészítését, illetve a felelős elé végrehajtás céljából történő felterjesztését végző szervezeti egység megnevezése,
5. **KIINDULÓ / ALAP DOKUMENTUM (INPUT):** a projekt végrehajtása során elvégzett tevékenység bemenetét képező legfontosabb dokumentumok megnevezése. A dokumentumok lehetnek hagyományos, papír alapúak is, de lehetnek elektronikus formátumúak is. A táblázatban javasolt rögzíteni, hogy a dokumentum milyen formában készült, HL, hogy hol lelhető fel.
6. **KELETKEZŐ DOKUMENTUM (OUTPUT):** a tevékenység során keletkező dokumentum, illetve adat - függetlenül annak megjelenési formájától -, amelyet a felelős rovatban megjelölt személy kiadmányoz, szignál, ellenjegyez, vagy a feladathoz tartozó „Jogszabály, egyéb rendelkezés” rovatban feltüntetett előírás szerint, egyéb módon jóváhagy. A keletkező dokumentumok egy következő tevékenység elvégzésének alapfeltételét jelenthetik. A keletkező dokumentumok lehetnek hagyományos, papír alapúak is, de lehetnek elektronikus formátumúak is. A táblázatban javasolt rögzíteni, hogy az output dokumentum milyen formában készült, HL lelhető fel.
7. **FELELŐS / KÖTELEZETTSÉGVÁLLALÓ:** a projekt végrehajtása során elvégzett tevékenység ellátásáért (megszervezéséért, szabályszerű és hatékony elvégzéséért, valamint a keletkező dokumentum jóváhagyásáért, kiadásáért) felelős szervezeti egység vezetője, illetve a pénzügyi folyamat esetén a kötelezettségvállaló személye (ha több ilyen létezik, akkor utalás a belső jogi normára, amely ezt szabályozza),

8. **HATÁRIDŐ:** a projekt végrehajtása során elvégzett tevékenység elvégzésének pontos határideje, ismétlődő tevékenység esetén rendszeressége, más feladattól függő tevékenység esetén utalás a feltételt jelentő feladattal való viszonyára (ún. relatív határidő).

9. **ELLENŐRZÉS / ÉRVÉNYESÍTÉS:** a projekt végrehajtása során elvégzett adott tevékenység előkészítésének, illetve végrehajtásának ellenőrzését (ha van ilyen) végző személy szervezeti egysége, beosztása, pénzügyi kifizetés esetén az érvényesítő szervezeti egysége beosztása; az ellenőrzési feladatok rövid, tömör megfogalmazása. Amennyiben a feladatokról a belső szabályzat külön rendelkezik, akkor utalás a szabályzat tartalmára.

10. **UTALVÁNYOZÁS:** pénzügyi kifizetéssel járó a projekt végrehajtása során elvégzett tevékenység esetén az utalványozó szervezeti egysége, beosztása.

11. **KÖTELEZETTSÉGVÁLLALÁS ELLENJEGYZÉSE** pénzügyi kifizetéssel járó a projekt végrehajtása során elvégzett tevékenység esetén az ellenjegyző szervezeti egysége, beosztása.

12. **PÉNZÜGYI TELJESÍTÉS:** a pénzügyi teljesítéssel kapcsolatos bármilyen megjegyzés.

13. **KÖNYVVEZETÉSBEN VALÓ MEGJELENÉS:** a könyvviteli elszámolás sajátosságainak rövid leírása (pl.: a szervezet azon számviteli nyilvántartásának megnevezése, amelyben a feladat végrehajtása során keletkezett adatot megjelenítik).

A táblarendszer további elemekkel is kiegészíthető, például:

- **PROJEKT MEGNEVEZÉSE:** a nyomvonal témájául szolgáló projekt megnevezése, amelyet a táblázat szabályoz (a táblarendszer témája, ez elsődlegesen a táblázat fölé kerül)
- **VÉGREHAJTÓ:** az adott feladat végrehajtása során konkrét teendők ellátásáért felelős - összes érintett - személyek/szervezeti egységek megnevezése, illetve a végrehajtásban betöltött szerepük meghatározása;
- **SZEREPKÖR:** a projekt végrehajtása során elvégzett adott tevékenység végrehajtásáért felelős személy munkakörének, végrehajtásban betöltött szerepének megnevezése;
- **MINTADOKUMENTUM:** a feladatellátás során alkalmazható/használt mintadokumentumok jegyzéke (pl. emlékeztető, előrehaladási jelentések formanyomtatványa).
- **DOKUMENTUM TOVÁBBÍTÁSA:** annak a szervezeti egységnek, illetve külső szervezetnek a megnevezése, amelynek a „Keletkező dokumentum” rovatban megjelölt dokumentumot a felelős jóváhagyása után továbbítani kell.

A táblarendszer készülhet úgy is, hogy az ellenőrzés/érvényesítés, utalványozás, kötelezettségvállalás ellenjegyzése, pénzügyi teljesítés, könyvvezetésben való megjelenés rovatokba X-et tesznek attól függően, hogy az adott tevékenységhez kapcsolódóan történt-e ellenőrzés, utalványozás, pénzügyi teljesítés stb.

Azoknál a projekt eseményeknél, folyamatoknál, ahol nem értelmezhető a fejléc valamennyi rovata csak az adott folyamatra vonatkozó rovatokat kell kitölteni, a nem jellemző rovat üresen marad. A táblarendszerben a FT-et érintő belső szabályzatokra, utasításokra, adatbázisokra, SZMSZ-re való hivatkozást, speciális jogszabályokat fontos feljegyezni, emellett a projektekre vonatkozó egyéb szabályzó dokumentumokra (Támogatási és egyéb szerződések) is kell hivatkozni ahhoz, hogy egységes, zárt rendszert lehessen kapni.

A táblázatok elkészítésénél célszerű és szükséges a szabályzatokra való hivatkozás a táblázatok egyes rovatain belül.



### 3. számú melléklete

#### **„Útmutató a kockázat kezelési folyamat lépéseinek kialakításához támogatott projektek esetében”**

Minden támogatott projekt végrehajtásának alapvető érdeke, hogy elérje célkitűzéseit. A Projekt Menedzsment Egység a projekt cél érdekében végzett tevékenysége, működése során különféle kockázatokkal szembesül.

A PME vezetésének feladata az, hogy a kockázatokra, amelyek lényegi befolyással lehetnek a projekt célkitűzéseire, tudjon válaszolni a PME oly módon, hogy lehetőség szerint elősegítse a támogatott projekt eredeti céljai elérhetőségének, teljesítésének valószínűségét, s ezzel egy időben minimálisra csökkentse az ezt veszélyeztető tényezők bekövetkeztének esélyét, lehetséges hatását. Ezt a kockázatkezeléssel érheti el a PME.

A kockázatok elsődleges okai - együtt vagy külön-külön - az alábbiak lehetnek:

- véletlenszerű események,
- hiányos ismeret vagy információ,
- ellenőrzés hiánya és/vagy az ellenőrzések gyengesége a szervezetben.

A kockázatkezelés állandó, ciklikus folyamat, amely az alábbi lépéseket tartalmazza:

- a kockázat azonosítása és az azonosításra alkalmas keretek meghatározása;
- a kockázatok értékelése;
- az elfogadható kockázati szint meghatározása (szervezet vagy vezetés számára);
- a kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges reakciók azonosítása;
- a kockázatokra adható válaszok megvalósíthatóságának mérlegelése, meggyőződés a tervezett válaszintézkedések hatékonyságáról, gazdaságosságáról;
- a válaszintézkedés "beépítése" és a kialakított keret rendszeres felülvizsgálata.

A kockázatok azonosítása és az azonosításra alkalmas keretek meghatározása

A kockázatkezelés legfontosabb eleme a kockázatok beazonosítása a támogatott projekt fő célkitűzéseinek tükrében. A kockázatok beazonosításának két fő módszere a kockázatvizsgálat és a kockázati önértékelés.

A *kockázatvizsgálat* esetében kifejezetten e célból kockázat vizsgálati munkacsoportot kell felállítani, akár PME-n belüli, akár azon kívüli tagokból, amelynek feladata, hogy felmérje a Projekt Menedzsment Egység összes tevékenységének kapcsolatát a támogatott projekt fő célkitűzésekkel és meghatározza az ezekhez kapcsolódó kockázatokot, A munkacsoport az érintett területeken dolgozókkal munkainterjúk keretében tárja fel a kockázatokot, amely eredményeképpen kialakítja a szervezet kockázati térképét.

A *kockázati önértékelés* során a PME valamennyi tagja részt vesz a tevékenységek kockázati szempontú vizsgálatában, amely vagy kérdőívek felhasználásával, vagy szakértők által lefolytatott megbeszélések során valósul meg.

A kockázatok beazonosításához elengedhetetlen a támogatott projekt célkitűzéseinek alapos ismerete, a legmagasabb célkitűzésektől egészen a napi működés területén jelentkező célokig, A kockázat felmérési-kezelési rendszer kiépítésének első lépése tehát a projekt célkitűzéseinek meghatározása, vizsgálata.

A kockázatok forrása lehet a támogatott projektekre nézve külső eredetű kockázat, vagy a támogatott projekt keretében végzett tevékenységek (vagy azok hiánya) hatására kialakuló kockázat. A táblázatban szereplő kockázatokon kívül a támogatott projekt keretében végzett tevékenységből, a támogatott projekt működéséből fakadó kockázatok is felmerülhetnek.

<b>KÜLSŐ KOCKÁZATOK</b>	
Infrastrukturális	Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a projekt normális működését.
Gazdasági	Kamatláb-változások, árfolyam-változások, infláció negatív hatással lehetnek a tervekre.
Jogi és szabályozási	A jogszabályok és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét. A szabályozások nem megfelelő megkötéseket tartalmazhatnak.
Környezetvédelmi	A környezetvédelmi megszorítások a projekt működési területén korlátot szabhatnak a lehetséges tevékenységeknek.
Politikai	Egy kormányváltás megváltoztathatja a kitűzött célokat. Egy projekt tevékenysége magára vonhatja a politika érdeklődését vagy kiválthat politikai reakciót.
Piaci	Versenyhelyzet kialakulása vagy szállítói probléma negatív hatással lehet a tervekre.
Elemi csapások	Tűz, árvíz vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a kívánt tevékenység elvégzésének képességére. A katasztrófavédelmi terv elégtelennek bizonyulhat.
<b>PÉNZÜGYI KOCKÁZATOK</b>	
Költségvetési	A kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás. A források kezelése nem ellenőrizhető közvetlenül.
Csalás vagy lopás	Eszközvesztés. A források nem elegendőek a kívánt megelőző intézkedésre,
Biztosítási	Nem lehet a megfelelő biztosítást megszerezni elfogadható költségen. A biztosítás elmulasztása.
Tőke beruházási	Nem megfelelő beruházási döntések meghozatala.
Felelősségvállalási	A projektekre mások cselekedete negatív hatást gyakorol, és a FT jogosult kártérítést követelni.

Bizonyos típusú kockázatok számszerűsíthetők (számszakilag értékelhetők, ld. pénzügyi kockázatok), más kockázatok értékelésére azonban, mint pl. a hírnév, csak sokkal szubjektívebb értékmérés áll rendelkezésre. A kockázati kategóriák besorolási kereteit is ki kell alakítani (pl. magas, közepes, alacsony kategóriájú kockázat).

### **Az elfogadható kockázati szint meghatározása**

A feltárt kockázatra adható válaszokat, a kockázatok kezelésének módját az adott Projekt Menedzsment Egység által elviselhetőnek ítélt kockázati szint meghatározásával együtt kell eldönteni. A kockázati „étvágy” a kockázati kitettségnek azt a szintjét jelenti, ami felett a Projekt Menedzsment Egység mindenképpen válaszintézkedést tesz a felmerülő kockázatokra. A kockázattűrő képesség meghatározása szubjektív, azonban a megfelelő kockázati stratégia kialakításának elengedhetetlen feltétele.

Alapvető kockázatkezelési stratégia lehet:

- kockázat átadása (biztosítás révén),
- kockázat elviselése (válaszintézkedés aránytalanul nagy költségei miatt),
- kockázat kezelése (célja a kockázatok elfogadható szintre való csökkentése).

### **Beépítés és felülvizsgálat**

Egy adott támogatott projekt céljai hierarchikus rendszert alkotnak. Az egyes egységek, illetve személyek céljai szorosan kapcsolódnak a támogatott projekt legfőbb célkitűzéseéhez abból levezethető. A kockázatkezelés alapvető célja, hogy ez az összefüggés rendszer, és az ezzel kapcsolatos felelősség világossá váljék minden érintett számára. A célok szintjeivel párhuzamosan, annak megfelelően a kockázatokért való felelőségeket is delegálni kell a megfelelő szintekre. Ezáltal a kockázatkezelés beépül a támogatott projekt tevékenységei közé, és nem elkülönült - csak időszakos - feladattá válik.

Minthogy a kockázati környezet állandóan változik, a kockázatkezelési folyamat fontos tulajdonsága a folyamatos és rendszeres felülvizsgálat; ezért meg kell győződni arról, hogy a támogatott projekt kockázati környezete változott-e vagy sem.

### **Kockázati jelentés rendszer**

A kockázati jelentési rendszer a PME-n belül kerül kialakításra.

Egy nehézkes adatbázis könnyen eltérítheti a felhasználó figyelmét a legfontosabb pontokról, nevezetesen arról, hogy a PME minden tagjának a támogatott projekt célkitűzésekre kell a figyelmét összpontosítani, valamint a saját feladataival kapcsolatos kockázatok kezelését kell szorgalmazni. A kockázatkezelés, mint módszer a projekt menedzsment gyakorlati eszköze, a tervezés és döntéshozatal, a végrehajtás alapvető része. A Projekt Menedzsment Egység vezetőjének külön figyelmet kell fordítani arra, hogy a kockázatkezelést minden folyamatba beágyazzák, és a projekt minden tagja megértse a kockázatkezelés értékét.

Fontos figyelembe venni, hogy a kockázatkezelés elsősorban a támogatott projekt tevékenységeit segítő belső folyamat, és nem az adott támogatott projekten kívüli szervezetek, hatóságok igényeit szolgálja.

### **A kockázatfelmérés**

A PME vezetőjének a kockázatkezelési rendszer hatékonysága érdekében legalább évente felül kell vizsgálnia és meg kell határoznia az adott támogatott projekt rövid és középtávú célkitűzéseit, prioritásait, feladatait, a kitűzött célok ismeretében el kell készíteni a célkitűzések megvalósítása során felmerülő kockázatok felmérését is.

A kockázatfelmérés célja a célkitűzések, feladatok tükrében jelentkező kockázatok megállapítása és jelentőségük szerinti sorba állítása annak alapján, hogy mekkora az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége, és azok milyen hatással lehetnek a támogatott projektre, ha valóban felmerülnek. A kockázatok felmérésének számos módszere létezik, de sikere döntő mértékben attól függ, hogy milyen információk állnak rendelkezésre. A várható kockázatok teljes körének összegyűjtését követően, az egyes kockázatok - azok valószínűsége és a szervezetre gyakorolt hatása alapján - térképen lehet ábrázolni.

