

Általános útmutató
az előzetes megvalósíthatósági tanulmány
elkészítéséhez
(nem beruházási jellegű projektek)

Készítette: A Nemzeti Fejlesztési Ügynökség megbízásából,
az EX ANTE Tanácsadó Iroda Kft.

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	4
2. Vezetői összefoglaló	5
2.1. Az előzetes megvalósíthatósági tanulmány.....	5
2.2. A projektgazda bemutatása	5
2.3. A projekt összefoglaló bemutatása.....	5
3. Társadalmi-gazdasági kontextus	6
3.1. Társadalmi-gazdasági kontextus fő elemei	6
3.2. Intézményi és szakpolitikai kontextus.....	7
4. A szükséglet bemutatása	8
4.1. Potenciális szükséglet vizsgálata	8
4.2. Létező alternatív szolgáltatások elemzése	9
5. Alternatívaelemzés.....	10
5.1. Általános alternatívák	10
6. A projekt leírása	11
6.1. A projekt céljai.....	11
6.2. Kapcsolódás más programelemekhez, projektekhez.....	12
7. Projekt helyszín	12
7.1. A helyszín általános leírása	13
7.2. Megközelíthetőség, közlekedés.....	13
7.3. Tulajdonviszonyok, a terület rendelkezésre állása	13
7.4. Célcsoportok helyi elérhetősége.....	13
8. Módszertani, szakmai megvalósítás	14
9. A projekt elemzése a logikai keretmátrix módszertan segítségével	14
9.1. Érdekcsoport-elemzés.....	15
9.2. Probléma- és célelemzés	16
9.3. Logikai keretmátrix.....	17
10. Megvalósítás	18
10.1. A megvalósítási folyamat fő elemei	18
10.2. Ütemterv.....	21
11. Pénzügyi elemzés.....	21
11.1. Fejlesztési költségek	21

11.2. Finanszírozás forrásai	22
11.3. Működési költségek és bevételek	23
12. Hatáselemzés	23
12.1. Hatásvizsgálat.....	23
12.2. Koherencia	25
13. Kockázatelemzés	26
13.1. A kockázati tényezők vizsgálata	27
13.2. Szenárióelemzés	28
14. Fenntarthatóság elemzése.....	29
14.1. Pénzügyi fenntarthatóság	29
14.2. Szakmai, szakpolitikai fenntarthatóság	29
14.3. Műszaki/jogi/technológiai fenntarthatóság.....	29
14.4. Szervezeti fenntarthatóság	30
14.5. Környezeti fenntarthatóság	30
14.6. Társadalmi fenntarthatóság.....	30
15. Projektelőkészítés	31
15.1. Tevékenységek	31
15.2. Menedzsment.....	31
15.3. Ütemezés	32
15.4. Költségek	32

1. Bevezetés

A kiemelt projektek eljárásrendje szerint a **projektjavaslat részletes kidolgozásának támogatásáról** az *előzetes megvalósíthatósági tanulmány* alapján születik döntés. A támogatás ténye mellett az előzetes megvalósíthatósági tanulmánynak alá kell támasztania a **projektjavaslat továbbfejlesztéséhez szükséges összegek 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, ami **30-40 oldal**.

A fentiekből következik, hogy az előzetes megvalósíthatósági tanulmányban még nincsen például pénzügyi hatáselemzés, megtérülés számítás, mivel a projektgazda itt még csak becsült értékekkel dolgozik. Az előzetes megvalósíthatósági tanulmány leghangsúlyosabb fejezetei egyértelműen a [3 Társadalmi-gazdasági kontextus](#), a [4 A szükséglet bemutatása](#), a [8 Módszertani, szakmai megvalósítás](#), különösen pedig a [15 Projektelőkészítés](#) részek, mivel a projekt adott készültségi fokán ezekkel kapcsolatban rendelkezik a projektgazda a legpontosabb információkkal. Különösen ez utóbbi fejezetet szükséges a lehető legrészletesebben kidolgozni, hogy a támogathatóság e tekintetben megítélhető legyen.

Hangsúlyozni szükséges, hogy jelen dokumentum valamennyi kiemelt projekt megalapozását segítő előzetes megvalósíthatósági tanulmány elkészítéséhez igyekszik támogatást nyújtani, ezért a potenciális vizsgálandó területek széles körét érinti. Természetes tehát, hogy **az útmutató valamennyi pontja legfeljebb a projektek egy kis része esetében releváns**. Az útmutató értelemszerű használata azonban nem csak azt jelenti, hogy az irreleváns részek vizsgálata nem szükséges, hanem azt is, hogy ilyen esetekben azt kell röviden leírni, hogy miért maradt el az adott témakör elemzése.

Az egyes irányító hatóságok specifikusabb elvárásokat is megfogalmazhatnak az adott szakterületekre vonatkozóan, ez esetben gondoskodnak arról, hogy az érintettek megismerjék az ágazat-specifikus útmutatókat, követelményeket.

A következőkben sorra vesszük a nem beruházási jellegű projektekre vonatkozó előzetes megvalósíthatósági tanulmány fejezeteit, és ismertetjük ezek elvárt tartalmát.

2. Vezetői összefoglaló

2.1. Az előzetes megvalósíthatósági tanulmány

Be kell mutatni a tanulmány szerzőjét, amennyiben a projektgazda nem maga készíti a tanulmányt, akkor a megbízót. Le kell írni, hogy miért készült a tanulmány, milyen területeket vizsgál, továbbá ismertetni kell a tanulmányban alkalmazott módszertani elemeket, valamint kiválasztásuk indoklását (például SWOT, logikai keretmátrix, vagy egyéb hatáselemzéshez használt módszertan).

2.2. A projektgazda bemutatása

A fejezet célja, hogy bemutassa a projektgazdát. Ismertetni kell, hogy a projektgazda jogilag, műszakilag és pénzügyileg is jogosult a projekt előkészítésére és végrehajtására; vagyis itt kell bemutatni a 255/2006. (XII. 8.) Kormányrendeletben szereplő jogosultsági feltételeknek való megfelelést.

Meg kell adni a projektgazda nevét, címét, jogi státuszát, főbb pénzügyi adatait.

2.3. A projekt összefoglaló bemutatása

Maximum 1-2 oldalnyi terjedelemben összefoglalóan be kell mutatni a projektet, annak fő céljait és tevékenységeit, vagyis annak leírását, hogy miről is szól a projekt. Feltétlenül szükséges, hogy ez a fejezet tartalmazza annak leírását, hogy miért van szükség a projekt megvalósítására (vagyis a felmerült szükséglet ismertetése), továbbá miért kell támogatást nyújtani a projekt előkészítésére és végrehajtására.

Néhány oldalban össze kell foglalni az előzetes megvalósíthatósági tanulmány legfontosabb elemeit. Egy-egy bekezdésben felvázolva, hogy mi a **felmerült szükséglet**, mi a **projektjavaslat célja, indokoltsága**, mik az elérni kívánt **eredmények, hatások**, valamint hogyan **illeszkedik** a projektjavaslat a releváns szakpolitikai dokumentumokhoz. Az előzetes megvalósíthatósági tanulmányban vizsgáltak közül azokat az adatokat, tényeket kell kiemelni, amelyek a döntéshozatalnál elsődlegesek! Továbbá összegezni kell, hogy a **projektelőkészítés** mely tevékenységeihez, és milyen összegű támogatás szükséges.

3. Társadalmi-gazdasági kontextus

Az előzetes megvalósíthatósági tanulmány logikája az általánostól a konkrét felé történő haladás. Ennek jegyében a dokumentum elején a projekt háttérül szolgáló környezetet szükséges bemutatni. A fejezet célja, hogy az olvasó megszerezze mindazokat az ismereteket, amelyek a részletes elemzés megértéséhez és megfelelő értékeléséhez szükségesek. Ennek érdekében a kontextus elemzésnek egyaránt ki kell térnie:

- a **standard**, társadalmi–gazdasági–környezeti kontextus leírására, jellemzésére szolgáló **mutatókra** (pl. GDP, egy főre jutó Szja alap, munkanélküliség, stb.);
- a **jellegzetességek bemutatására** (pl. határközeli elhelyezkedés, vagy hegyvidéki terület miatti speciális gazdasági szerkezet, etnikai feszültségek, halászati ágazat az elmúlt évtizedben végbement erőteljes koncentrációja, stb.);
- továbbá a projektet domináló **iparág**, illetve szűkebb értelemben vett környezet **bemutatására**.

Fontos látni, hogy **a fejezetnek semmiképpen nem célja a problémák exponálása!** (erre a [4 A szükséglet bemutatása](#) fejezetben kerül sor) Ezért lehetőség szerint tartózkodni kell az értékelő megállapításoktól, és kifejezetten a **megértést megalapozó információkra** szükséges koncentrálni.

Mindazonáltal az értékelésmentes leírás nem jelenti az **ok-okozati összefüggések** elmaradását! Ezek nagyon is fontos részét képezik a kontextus elemzésnek: a statisztikák leíró jellegű bemutatása nem elégséges, azt kell ismertetni, hogy miért alakul(t) úgy az adott mutató, jellemző stb.

A kontextust **nem „pillanatfelvétel”** jelleggel, **hanem folyamatában** szükséges bemutatni; vagyis információértéke nem annak van, hogy egy adott mutató jelenleg milyen értéket vesz föl, hanem ennek időbeli alakulása a fontos (**trendek bemutatása**). Tekintettel arra, hogy egy abszolút szám önmagban nem biztos, hogy sokat mond, a fejezet akkor tud „kontextus bemutatására” szolgálni, ha összevetéseket tartalmaz (földrajzi – pl. országos/régiós átlaghoz viszonyítva, ágazati stb.).

Végezetül lényeges kiemelni, hogy az elemzés során mindvégig szükséges szem előtt tartani a [4 A szükséglet bemutatása](#) fejezetben ismertetésre kerülő **problémát, szükségletet**. Jelen fejezet célja ugyanis az ennek **háttérül szolgáló kontextus bemutatása, nem pedig egy általános elemzés** készítése!

3.1. Társadalmi-gazdasági kontextus fő elemei

A kontextus bemutatása a klasszikus társadalom–gazdaság–környezet hármasság mentén kezdődik.

Tekintettel arra, hogy jelen rész az OP-ban bemutatott probléma leképeződése a projekt hatókörében, a jobb összevethetőség és illeszkedés jegyében az **operatív programban szereplő, a helyzetet bemutató kontextus indikátorokra célszerű támaszkodni**. Ezeket a mutatókat tehát minden esetben javasolt szerepeltetni (amennyiben ez lehetséges); mindazonáltal **az indikátorkészlet a projekt szempontjából releváns további indikátorokkal bővítendő ki**.

3.1.1. Társadalmi-kulturális elemek

A nem beruházási jellegű projektek tárgya maga az ember, illetve az emberek csoportosulásai, ezért az ilyen típusú projektekre vonatkozó előzetes megvalósíthatósági tanulmány kontextus ismertetésének legfontosabb része is a társadalmi háttér bemutatása.

A fejezetben a

- **demográfiai** adatokra: *népesség, vándorlási egyenlegek, korösszetétel,*
- és a **társadalmi-kulturális jellemzőkre**: *iskolázottság, oktatási, egészségügyi és kulturális, szociális szolgáltatások* (pl. óvodákkal, iskolákkal való ellátottság, szociális szolgáltatók, színházak, stb.), kapcsolódó *fogyasztási szokások*

egyaránt ki kell térni.

3.1.2. Gazdasági vonatkozások

A gazdasági háttér bemutatása bármely fejlesztés esetében elengedhetetlenül szükséges. A fejezetnek értelemszerűen tartalmaznia kell:

- a **makrogazdasági mutatók** (pl. GDP, munkanélküliség, stb.) ismertetését,
- egyéb mutatók bemutatását (pl. vállalkozások száma, mérete, ingázás, stb.),
- valamint a jellemző **gazdasági ágazatok** (szereplők, piaci helyzet, stb.) leírását.

3.1.3. Területi és környezeti vonatkozások

Itt kell ismertetni a **geográfiai, közlekedésföldrajzi helyzetet**, a **hulladékgazdálkodás** állapotát, a korábbi **környezetszennyező tevékenységek** hatásait. Ezekre a kérdésekre értelemszerűen akkor kell részletesebben kitérni, **ha** ez **releváns**, vagyis érdemben befolyásolja a *projekt szempontjából* kialakult helyzetet, a fennálló problémát, szükségletet.

Mindazonáltal a **probléma területi hatásait feltétlenül szükséges bemutatni** (pl. a felsőoktatási intézményekkel való országos átlagnál lényegesen alacsonyabb ellátottság az egyik legfontosabb oka a régió alacsony K+F potenciáljának).

3.2. Intézményi és szakpolitikai kontextus

A stratégiai dokumentumokkal (pl. operatív program) szemben, egy konkrét projektre vonatkozó előzetes megvalósíthatósági tanulmányban az általános társadalmi – gazdasági – környezeti helyzet bemutatásánál már lényegesebb a projekt közvetlen környezetére összpontosítani.

A szakpolitikai kontextus három részből épül fel:

- A **projekt által közvetlenül érintett iparágra, ágazatra** vonatkozó állami/régiós **stratégiák, elképzelések, iránymutatások** bemutatása – nem ideértve az általános regionális és ágazati stratégiákat, melyekhez való illeszkedést [12.2 Koherencia](#) fejezetben kell leírni!
- Az ágazatot leíró egyéb mozgatórugók, törvényszerűségek, trendek, stb. ismertetése.

- A kapcsolódó **szabályozási háttér**, kiemelten a vonatkozó **jogszabályok** bemutatása. Ez utóbbiaknál alapvető egy felsorolás, mindazonáltal amennyiben szignifikánsan befolyásolják a problémát, szükségletet, vagy a projekt lebonyolítását, vagy érdemben megváltoznak, vagy várhatóan meg fognak változni, akkor ezek rövid ismertetésére is ki kell térni.

Az **intézményi kontextusnál** nem a piaci szereplőkre, versenytársakra kell összpontosítani, hanem a projekt szempontjából releváns szabályozó **szervekre, hatóságokra**, melyek az adott szakpolitika alakulását alapvetően befolyásolják. Be kell mutatni, hogy melyek ezek, milyen stratégiát folytatnak, tevékenységük mennyiben érinti a projekt alapjául szolgáló szükségletet vagy problémát, illetve a projektet magát.

4. A szükséglet bemutatása

Az általánosabb, háttér-kontextus fejezet után, ez a fejezet közvetlenül a projekt indokoltságát alátámasztó szükséglet feltárását tűzi ki célul.

4.1. Potenciális szükséglet vizsgálata

4.1.1. A szükséglet, amire a projekt reagál

Az **előzetes megvalósíthatósági tanulmány egyik központi eleme** a projekt alapjául szolgáló szükséglet feltárása. Magától értetődő, hogy ennek beazonosítása csak azután történhet, hogy „a mélyére ástunk” a fókuszban lévő problémának; megismertük és megértettük a háttérét, okait, mozgatórugóit.

Lényeges látni, hogy azon szükségletek mögött, melyek megoldását kiemelt projektektől várjuk, rendkívül összetett, bonyolult problémák húzódnak meg – különösen igaz ez nem beruházási jellegű projektek esetében, ahol általában nehezen megfogható, és kiszámítható társadalmi folyamatok, és egyes emberek attitűdjei, szokásai, érzései, stb. jelentik a projekt tárgyát. Ezért döntő kérdés, hogy a projekt megtervezésének kezdeti fázisában ne rossz úton induljunk el: **elkerüljük a helyzet, vagy a kiváltó okok túlegyszerűsítését, vulgarizálását, egyoldalú szemléletét.**

A szükségletek okainak feltárására és logikai rendszerbe helyezésére jól használható eszköz a problémafa (lásd [9.2.1 Problémaelemzés](#)).

4.1.2. Jelenlegi és jövőbeli szükségletek

A projektnek **csakis olyan szükségletre** szabad reagálnia, ami nem csak a jelenben áll fenn, hanem – a fejlesztés elmaradása esetén – jó eséllyel **a jövőben is aktuális marad.** Elemzésekre, trendekre (vagy saját kutatásra) hivatkozva be kell mutatni, hogy a szükségletet kiváltó okok szignifikánsan nem veszítenek jelentőségükből, befolyásukból (pl. a település nem veszít központi szerepéből, ezért szükséges a térségi járóbeteg-központ fejlesztése).

4.1.3. Igényfelmérések eredményei

A szükségletre vonatkozó állításokat elemzésekkel is alá kell tudni támasztani. Nem elég, ha a dokumentum írója kijelenti, hogy tapasztalt egy fontos problémát; azt valamilyen módszertanilag megalapozott felméréssel (pl. piackutatással, vagy saját igényfelméréssel) igazolni szükséges. Természetesen az előzetes megvalósíthatósági tanulmány szakaszában ilyenek még csak korlátozottan állnak rendelkezésre. Ha célzottan, a projekt előkészítésének részeként még nem készültek ilyenek, akkor **a témában készült, vagy kapcsolódó egyéb elemzéseket** kell felkutatni, és következtetéseiket ismertetni.

4.2. Létező alternatív szolgáltatások elemzése

A szükséglet bemutatását célzó fejezet második része a szükséglet kielégítésének már létező alternatíváira fókuszál. Fontos kiemelni, hogy ez **nem a javasolt fejlesztés megvalósításának alternatívát kell itt bemutatni!** A feladat itt azoknak a megoldásoknak az áttekintése, melyek már jelenleg is léteznek, vagyis **fejlesztési beavatkozás nélkül** potenciálisan vagy ténylegesen, részben vagy egészben **képesek a feltárt szükséglet kielégítésére**.

Az alábbiakban a jelenleg létező megoldások bemutatásának struktúráját tekintjük át.

4.2.1. A hasonló termékek / szolgáltatások bemutatása, legfontosabb jellemzői

A létező alternatívák elemzésének első része a hasonló termékek / szolgáltatások elemzése.

Ennek kapcsán az alábbi tényezőket javasolt vizsgálni: azon termékek / szolgáltatások, melyek

- ugyanazt a szükségletet elégítik ki,
- hasonló minőséget és/vagy ár/érték arányt nyújtanak,
- a projekt célcsoportja is szerepel az általuk megcélzottak között.

Az esetleg megoldást jelentő termék / szolgáltatás fontosabb paramétereinek bemutatása kapcsán természetesen ki kell térni azokra a **szervezetekre is, amelyek ezt a kínálatot megteremtik**. Kiemelten fontos annak leírása, hogy milyen eredményekkel teszik mindezt, milyen sikereket értek el, mekkora az ismertségük, elfogadottságuk a célcsoport körében, milyen kép alakult ki róluk, stb.

Természetesen ennél a pontnál is javasolt a szükségletet bemutató, egyéb háttér tanulmányok adataira támaszkodni.

4.2.2. Sikertényezők

A sikeres projekthez elengedhetetlen a rendelkezésre álló tapasztalatok beépítése. Ennek érdekében azt szükséges megvizsgálni, hogy előző pontban ismertetett alternatívák **mely elemeikben, és milyen tényezők miatt sikeresek** a célcsoport körében, **illetve mi miatt nem azok**. Amennyiben lehetséges, ezeket a tapasztalatok be kell építeni a projekt szakmai programjába.

5. Alternatívaelemzés

5.1. Általános alternatívák

Ebben a fejezetben kell kifejtetni, hogy a [4 A szükséglet bemutatása](#) fejezetben azonosított problémára (szükségletre) milyen megoldási alternatívák jelenthetnek választ. Ezeket az alternatívákat **röviden be kell mutatni, majd** a különböző alternatívák összehasonlító elemzésével **ki kell választani** azt az alternatívát, amelyik a projektgazda szerint a legmegfelelőbb a projekt céljainak eléréséhez. Természetesen az alternatívaelemzés mélysége korlátozott lesz, hiszen bizonyos adatok ebben a fázisban még nem állnak rendelkezésre.

Amennyiben a projektgazda nem tud a megvalósításra alternatív lehetőségeket bemutatni, akkor is **legalább a következő két alternatíva** bemutatása szükséges:

1. „**Do nothing**” változat: amennyiben semmilyen fejlesztéssel nem avatkozunk be;
2. „**Do minimum**” változat: csak a legszükségesebb tevékenységek elvégzése.

5.1.1. Alternatíva 1. leírása

Azt szükséges leírni, hogy az 1. számú alternatíva milyen módon kívánja kezelni a problémát, milyen **tevékenységekkel**, milyen **eredményeket**, **célokat** akar elérni.

Be kell mutatni az alternatíva **főbb költségelemeit**, összköltségének nagyságrendjét, a finanszírozás módját, és a támogathatóság feltételeinek való megfelelést. Feltétlenül szükséges felmérni az alternatíva megvalósulásának környezeti és társadalmi-gazdasági **hatásait**. Ismertetni kell az alternatíva megvalósításának **időszükségletét**, **illeszkedését** az egyes szakpolitikai, stratégiai dokumentumokhoz, valamint a hatályos hazai és közösségi jogszabályokhoz. Ki kell térni az alternatíva **elfogadottságára** az érintettek körében, valamint a pénzügyi, környezeti, műszaki/jogi/technológiai, szakpolitikai és társadalmi **fenntarthatóságra**.

Nem beruházási típusú projekteknél a **helyszín kiválasztása** általában nem igényel külön fejezetet, mindazonáltal a helyszínválasztásnak **meg kell jelennie a szakmai szempontok között**. Például amennyiben a projekt célja az együttműködés erősítése adott tudományterületen a felsőoktatási intézmények és a vállalatok között, úgy a potenciális két regionális központ közötti választás markáns területi vonatkozásokat is felvet, ez azonban szakmai kérdésként kezelhető (pl. a két egyetem tudományos potenciálja, a régióban jelen lévő csúcstechnológiájú vállalkozások száma, stb.).

Mindazonáltal az alternatívák összehasonlításánál nem beruházási jellegű projektek esetében is figyelembe kell venni a következő szempontokat:

- Földrajzi elhelyezkedés, megközelíthetőség (tömegközlekedéssel, gépkocsival) – a célcsoport szempontjából vizsgálva,
- A helyszín tulajdonviszonyainak rendezettsége (amennyiben releváns),
- A helyszín olyan szolgáltatásokkal/eszközökkel való ellátottsága, melyek szükségesek a projekt megvalósításához,
- Stb.

5.1.2. Alternatíva n bemutatása

A további alternatívák bemutatása az előző pontokban meghatározott szempontok szerint.

5.1.3. Alternatívák összehasonlító elemzése, kiválasztás

Ebben a fejezetben kell összehasonlítani az előzőekben bemutatott alternatívákat, majd kiválasztani közülük a legtöbb szempont szerinti legmegfelelőbbet. Az egyes alternatívákat a következő szempontok alapján szükséges összehasonlítani:

- megvalósítás **költsége**,
- finanszírozás módja, **támogathatóság**,
- elért **hatások** (környezeti, társadalmi-gazdasági),
- megvalósítás **időszükséglete**,
- **illeszkedése** a szakpolitikai, stratégiai dokumentumokhoz, valamint a hazai és közösségi jogszabályokhoz,
- **elfogadottság** az érintettek körében,
- az elért eredmények, hatások **fenntarthatósága** (pénzügyi, környezeti, műszaki/jogi/technológiai, szakpolitikai, társadalmi).

Be kell mutatni az egyes **szempontok súlyszámait**, valamint azt, hogy **mi indokolja ezt a súlyozást**.

6. A projekt leírása

6.1. A projekt céljai

A projektjavaslat megfogalmazása a felmerült szükséglet, probléma megoldására választ adó célkitűzés meghatározásával kezdődik. Ebben a pontban kell meghatározni a projektnek a szükséglet kielégítését, a probléma megoldását szolgáló célkitűzéseit.

A célkitűzések felvázolásakor a következő szempontokat kell figyelembe venni:

- **Világos, egyértelmű**, a szükségletből logikusan **levezethető** cél(oka)t kell megfogalmazni,
- Bizonyítani kell, hogy a felvázolt cél(o)k **elérhető(k)** a projekt végrehajtásával,
- Röviden be kell mutatni, hogy a projekt célok elérése milyen társadalmi, gazdasági és környezeti **hatásokat** eredményez (a hatások elemzésére a [1.12.1 Hatásvizsgálat](#) pontban kerül sor).

A projekt célkitűzéseit körültekintően és pontosan kell meghatározni, ugyanis a támogathatóság egyik alapfeltétele, hogy a projekt céljai összhangban legyenek a különböző szakpolitikai célkitűzésekkel, valamint az adott operatív program, prioritási tengely által kitűzött célokkal.

A célkitűzések meghatározásakor ügyelni kell arra, hogy:

- A célkitűzések **valós szükségleteket**, igényeket jelenítsenek meg. A szükségletek valós volta felmérésekkel, kutatásokkal, statisztikai adatokkal legyen igazolható, alátámasztható.

- A célkitűzések mértéke **reális** legyen. A megvalósíthatósági tanulmányban a későbbiekben igazolni kell, hogy a kitűzött célértékek valóban elérhetők a projekttevékenység által.
- A célkitűzések **illeszkedjenek** az adott **operatív program** és prioritási tengely célkitűzéseire, azok eléréséhez járuljanak hozzá. Ezek hiányában a projektjavaslat nem támogatható.
- Fontos, hogy a célokat ne tevékenységszerűen fogalmazzuk meg, hanem az elérendő állapot írjuk le (például: *nem* „környezettudatosság növelése a lakosság körében”, hanem „*megnövekedett környezettudatosság a lakosság körében*”, vagy *nem* „szelektíven gyűjtött hulladék arányának növelése (az összes hulladék között)” „*szelektíven gyűjtött hulladék megnövekedett aránya (az összes hulladék között)*”, stb.).
- A célkitűzések elérését számos külső és belső tényező befolyásolhatja. Ezeknek a tényezőknek egy részét már a logikai keretmátrixban is azonosítani kell. A projekt megvalósíthatóságát és fenntarthatóságát veszélyeztető lehetséges kockázati tényezőket a [13 Kockázatelemzés](#) fejezetben kell azonosítani és kifejtetni, továbbá ott szükséges bemutatni az egyes kockázatok kezelésének módjait is.

A célkitűzéseket a logikai keretmátrix módszer segítségével érdemes meghatározni, mely módszer jelentősen megkönnyíti a fent felsorolt szempontok szerinti tervezést, és a módszer elemeinek bemutatása része az előzetes megvalósíthatósági tanulmánynak is – [5 Alternatívaelemzés](#) fejezet.

6.2. Kapcsolódás más programelemekhez, projektekhez

Ebben a fejezetben azt kell bemutatni, hogy a megvalósítandó projekt **mely más**, előkészítés alatt álló, még folyamatban lévő, vagy már lezárt **projektekhez kapcsolódik**, akár kiegészítő jelleggel, akár úgy, hogy a megjelölt hatásokat a másik projekt megvalósulásával együtt képes elérni. Továbbá ebben a pontban kell kitérni azokra a projektekre is, amelyek hatással vannak a vizsgált projekt által elért eredményekre és hatásokra, illetve azokra, amelyek eredményeire és hatásaira a projektünk van hatással. A kapcsolódás pontjai lehetnek pl. megoldandó problémák/célcsoport, célrendszer, javasolt megoldások, stb.

7. Projekt helyszín

Nem beruházási jellegű projektek esetében a projekt helyszíne jellemzően nem bír olyan kiemelt jelentőséggel, mint beruházási jellegű fejlesztéseknél. Mindazonáltal előfordulhat, hogy ennek a tényezőnek is fontos szerepe van. Ennek megfelelően, a téma relevanciájával arányosan szükséges foglalkozni a kérdéssel az előzetes megvalósíthatósági tanulmányban.

Ugyanakkor fontos leszögezni, hogy a helyszínválasztás a nem beruházási jellegű projektek esetében is, lásd [5.1.1 Alternatíva 1. leírása](#) fejezet.

7.1. A helyszín általános leírása

A helyszín bemutatásánál a projekt megvalósíthatóságának eldöntéséhez szükséges információk ismertetésére szükséges szorítkozni. Nem beruházási jellegű projektek esetében ez a rész általában csak annyit ír le, ami alapján az olvasó képbe kerül a kérdésben.

7.2. Megközelíthetőség, közlekedés

Amennyiben a fejlesztés helyszínének jelentősége van, tehát a szolgáltatás igénybevétele adott helyszínhez kötött, úgy legalább az alábbi információk bemutatása szükséges:

- Megközelíthetőség egyéni közlekedéssel (gépkocsival),
- Megközelíthetőség közösségi közlekedéssel,
- Elérési idő becslése,
- Előrejelzés a célcsoport tekintetében: milyen módon, mennyi idő alatt jutnak el a projekt helyszínére.

Mindazonáltal a projekt megközelíthetőségét abban az esetben is végig kell gondolni, amennyiben az **virtuális elérhetőséget** jelent. Tehát egy interneten nyújtott szolgáltatás esetén azt szükséges ismertetni, hogy milyen platformon éri el azt a célcsoport, rendelkezik-e az ehhez szükséges eszközökkel, stb.

7.3. Tulajdonviszonyok, a terület rendelkezésre állása

Tekintettel arra, hogy a nem beruházási jellegű projektek esetében a helyszín, a terület szerepe másodlagos, előfordulhat, hogy ez a fejezet mindössze néhány mondat. Azt kell ismertetni, hogy a fejlesztés helyszínéül szolgáló terület (ingatlan) tulajdonviszonyai rendezettek, vagyis a fejlesztés indítását, megvalósítását ez a tényező nem akadályozza/hátráltatja: pl. a terület a projektgazda vagy egy konzorciumi partner tulajdonában (érdekeltségében) van, vagy normál piaci viszonyok között igénybe vehető (pl. egy konferenciaterem), stb.

7.4. Célcsoportok helyi elérhetősége

Amennyiben a fejlesztés nem országos hatókörű, célszerű a projekt célcsoportjának eléréséről helyi szinten is gondoskodni. Fontos tehát annak bemutatása, hogy milyen **(általános értelemben vett) helyismeret** biztosítja a célcsoport ismeretét – ideértve a szükségleteik ismeretét, valamint a javasolt fejlesztés befogadására való nyitottságukat is –, továbbá milyen tényezők jelentik a velük folytatott együttműködés sikerének zálogát. Milyen kommunikációs csatornákon érjük el, milyen üzenettel szólítjuk meg őket, kommunikálunk velük a projektben, biztosítjuk a kapcsolatot a fenntartás időszakában.

8. Módszertani, szakmai megvalósítás

A projekt szakmai részét bemutató rész az előzetes megvalósíthatósági tanulmány központi eleme. Ez a fejezet szervesen kapcsolódik az előző fejezethez:

- amíg az [5 Alternatívaelemzés](#) fejezetben azt mutattuk be, hogy melyek a lehetséges alternatívák, valamint, hogy ezek közül miért és melyiket találtuk a legjobbnak;
- addig jelen fejezet célja **a megvalósításra kiválasztott alternatíva szakmai programjának ismertetése.**

Vagyis a *hogyan* kérdésének eggyel alacsonyabb szinten történő vizsgálata.

Jellegéből adódóan ez a fejezet az előzetes megvalósíthatósági tanulmány legváltozatosabb része. Általánosságban elmondható, hogy legalább a következő kérdésekre választ kell adnia:

- A projekt **szakmai módszertana** (pl. képzés esetén előadás vagy gyakorlati munka), és indoklása – miért ez a legjobb módszer a projekt megvalósítására,
- A módszer **előnyeinek, hátrányainak, korlátainak, alkalmazhatóságának** bemutatása,
- A módszer **adaptálása** a projektre: milyen általános elemeket és hogyan változtatunk meg a siker érdekében (ha szükséges),
- Mi **biztosítja a magas szakmai színvonalat**: pl. a jogszabályban előírt feltételeknél szigorúbbak teljesítése (pl. a képzést FAT akkreditált szervezet végzi),

9. A projekt elemzése a logikai keretmátrix módszertan segítségével

Fontos kiemelni, hogy jelen **útmutató logikája szerint a logikai keretmátrix nem a tervezés, hanem a minőségbiztosítás eszköze.** Ahogy a fejezet útmutatóban elfoglalt helye is mutatja, a már – adott fázisban rendelkezésre álló információk alapján – kiválasztott alternatívának megfelelő projekt kidolgozása után kerül sor az alkalmazására. Ezáltal a funkciója az, hogy a projektgazda a logikai keretmátrix (valamint a kapcsolódó módszerek, pl. problémafa – célfa) segítségével leellenőrizze a tervezett projekt.

A logikai keretmátrix alkalmazásakor ajánlott a **Nemzeti Fejlesztési Ügynökség vonatkozó útmutatójának** használata.

A logikai keretmátrix sablon jelen útmutató 1. melléklete.

Mindezek következtében, a logikai keretmátrix módszer tervezési alkalmazása során rendkívül fontosnak minősülő **érintettek bevonására nem biztos, hogy ez esetben sor kerül.** Erre törekedni kell, és amennyiben lehetséges, javasolt az interaktív workshopok, és a csoportmunkára, érdekegyeztetésre lehetőséget adó egyéb eszközök alkalmazása, mindazonáltal az érdekcsoport-elemzést jellemzően a szakértői tudásra érdemes építeni.

A logikai keretmátrix módszer alkalmazásának végeredményeként előáll a logikai keretmátrix (röviden: logframe), ami 16 mezőben foglalja össze a projekt szempontjából legfontosabb információkat:

- miért kerül végrehajtásra a projekt (beavatkozási logika),
- mit szeretne elérni a projekt (beavatkozási logika és indikátorok),
- ezt hogyan tervezi elérni a projekt (tevékenységek, eszközök),
- milyen külső tényezőket kell figyelembe venni (feltételezések és kockázatok),
- hol találjuk meg a projekt értékeléséhez szükséges információkat (ellenőrzés forrásai),
- milyen eszközökre van szükség (eszközök),
- mekkora a projekt költségvetése (költségek),
- milyen előfeltételezéseket kell teljesíteni a projekt elindításához (előfeltételezések).

9.1. Érdekcsoport-elemzés

Az érdekcsoport-elemzés (stakeholder-analízis) segítséget nyújt a projekt által érintett szereplők beazonosítására és érdekeik megismerésére. Érdekcsoport minden olyan szervezetből vagy személyekből álló csoport, intézmény, az állami, a magán és a civil szektor szereplői, melyek valamilyen módon kapcsolatba kerülhetnek a projekttel, mint:

- döntéshozók,
- partnerintézmény,
- finanszírozó,
- a program által érintett terület szabályozásáért felelős intézmény,
- célcsoport.

Tehát **az érintettek köre mindig tágabb, mint a projekt célcsoportja!**

Ide soroljuk **azokat a szereplőket is, akik** valamilyen ok miatt a programban **ellenérdekeltek**.

Az érdekcsoportok beazonosítását követően hasznos a szereplők valamilyen rendszer szerinti csoportosítása, majd azonos szempontok szerinti elemzése. Ilyen szempontrendszer lehet például:

- **Fontosság:** mennyire fontos az adott csoport részvétele, véleményének figyelemmel követése, beépítése a projektbe.
- **Jellemzők:** az érdekcsoport főbb jellemzői, általános adottságai, célkitűzései, a projekt szempontjából fontos, hasznosítható erőforrásai.
- **Érdekek és elvárások:** az érdekcsoport viszonyulása a projekthez, mi az ő érdeke abban, hogy a projekt megvalósuljon, számára mi a fontos a projektből, milyen elvárásai vannak.
- **Akadályozó tényezők és problémák:** mi hátráltatja a csoportot a projektben való részvételben, melyek a gyengéi, vannak-e olyan érdekei, melyek ütköznek a többi szereplőével.
- A program előkészítésében / végrehajtásában betöltött **szerep**.

Az érdekcsoport-elemzés sablon jelen útmutató 2. melléklete.

9.2. Probléma- és célelemzés

9.2.1. Problémaelemzés

A probléma-elemzés a kedvezményezettek főbb problémáinak azonosítását, valamint a problémák közötti ok-okozati összefüggések meghatározását jelentő **problémafa** elkészítését foglalja magában. Ez praktikusán a **4 A szükséglet bemutatása** fejezetben **bemutatott szükséglet**, és a mozgatótényezők rendszerbe foglalását, és ábrázolását jelenti: a problémák logikai **hierarchikus egymásra épülése** lesz a problémafa.

Minden feltárt problémát értékelni kell. Értelemszerűen meg kell határozni egy átfogó problémát, és fel kell tárni az ehhez kapcsolódó, ezt kiváltó problémákat. Ha a probléma ok, akkor alsóbb szintre kerül, míg az általa kiváltott okozat feljebb.

9.2.2. Célok meghatározása

A problémafa valamely fennálló helyzet negatív, míg a célok elemzése a kívánatos jövőbeni helyzet pozitív jellemzőit mutatja be. Ez magában foglalja a problémák célok formájában történő újrafogalmazását, tehát az ún. **célfa** a problémafa tükörképe lesz. Az ok és okozati viszonyt az eszközök és célok viszonya váltja fel.

A célfa segítségével úgy tudjuk meghatározni a projektünk céljait, hogy e célok valóban a fennálló problémákra adnak válaszokat, így a problémafa és célfa kidolgozásával a projektünk céljainak relevanciáját is biztosítjuk, mely a projektek értékelésének egyik fő szempontja.

Példa probléma céllá való átalakítására:

Probléma	Cél
Üzleti szakértelem hiánya az új vállalkozások körében	Javuló üzleti tervezési képességek az új vállalkozások körében

A problémák célokká való átfordítása útján jutunk el a célfához, amelyben az egyes célok ugyanúgy egymásra épülnek, mint a problémák a problémafában. E logikai kapcsolat értelmében az alsó szintű célok maradéktalan megvalósítása esetén a felsőbb szintű célkitűzések is megvalósulhatnak, amennyiben a külső feltételek is maradéktalanul teljesülnek.

A célkitűzések ilyen formában való minőségbiztosítására jól alkalmas a logikai keretmátrix módszer, mely szemléletesen és átláthatóan mutatja be a célhierarchia egyes szintjeit és az egyes szintek közötti kapcsolatot, melyet az alábbi példa szemléltet (a példa a logikai keretmátrix első oszlopát mutatja be).

	Projekt leírás
ÁTFOGÓ CÉL	Az újrahasznosított hulladékok arányának jelentős mértékű emelkedése
PROJEKT CÉL	Jelentős mértékű emelkedés a szelektíven gyűjtött hulladék arányában
VÁRT EREDMÉNYEK	A térség lakosságának megnövekedett környezettudatossága
TEVÉKENYSÉGEK	<ol style="list-style-type: none"> 1. Előadásanyagok elkészítése a tudatformáló kampányhoz 2. Reklámspotok elkészítése 3. Tudatformáló előadások megtartása 4. Reklámok levetítése

9.2.3. Stratégiaelemzés

A feltárt problémákra választ adó célok megfogalmazása, vagyis a célfa felállítása után kiválasztjuk a kívánt eredmény eléréséhez szükséges stratégiát. A stratégia a célok olyan csoportját tartalmazza (a célfa egyik ága), amelyeket be lehet illeszteni egy konkrét és önmagában is életképes projektbe, a rendelkezésre álló idő és erőforrások függvényében. A stratégia áttekinti a különböző beavatkozások, megoldási lehetőségek, módszerek megvalósíthatóságát, ami a projekt fókuszának elmozdulásával járhat. Ebből kifolyólag, miután kiválasztottuk a stratégiát, a projekt célja és általános célkitűzései többé-kevésbé rögzítettek.

9.3. Logikai keretmátrix

A logframe mátrix az LFA fő outputja. A projektek meghatározása, lehatárolása során a logframe segíti a strukturált helyzetelemzést, illetve erre alapozva a javasolt alternatíva relevanciájának felmérését, valamint a lehetséges célkitűzések és stratégiák azonosítását, a kockázatok előzetes feltérképezését, és az erőforrások nagyságrendi becslését.

A logikai keretmódszer logikája garantálja:

- a valós problémákra épülést,
- a célok strukturáltságát, egymásra épülését,
- a mérhetőséget (input-, output-, eredmény- és hatásindikátorok), ami megalapozza a projekt későbbi monitoringját, az eredmények és hatások ellenőrizhetőségét,
- a kockázatok és előfeltételek felmérését,

és mindezek alapján a projekt következetességét, belső koherenciáját. **Ha maga a koncepció nem meggyőző, vagy a projekt különböző elemei közti logikai kapcsolat gyenge, akkor a módszer fő outputjának tekinthető *logikai keretmátrixból* azonnal *kitűnik az ellentmondás.***

10. Megvalósítás

Ebben a fejezetben a projekt megvalósítását kell leírni. Vagyis azt szükséges bemutatni, hogy a [8 Módszertani, szakmai megvalósítás](#) részben ismertetett szakmai program konkrétan hogyan fog megvalósulni jelent projektben.

10.1. A megvalósítási folyamat fő elemei

10.1.1. Fejlesztés megvalósítása

Elsőként a **projekt tevékenységeit** kell részletesen bemutatni:

- melyek ezek,
- hogyan kapcsolódnak a [8 Módszertani, szakmai megvalósítás](#) fejezetben ismertetett szakmai program, hogyan következnek ebből,
- hogyan épülnek egymásra.

Azt szükséges végiggondolni, hogy az egyes feladatok milyen csoportokra oszthatók, ennek megfelelően milyen főtevékenységek alakíthatók ki. Ez a tervezés alapozza meg a projekt [10.2 Ütemterv részben](#) bemutatandó ütemezését.

10.1.2. Szolgáltatások

Amennyiben releváns, be kell mutatni, hogy az előző fejezetben ismertetett tevékenységek végrehajtásához milyen külső szolgáltatásokat veszünk igénybe (pl. terem bérlése egy képzéshez; de hangsúlyos informatikai vonulattal rendelkező projektben az Internet szolgáltató is releváns lehet). Röviden le kell írni, hogy:

- miért van szükség az adott szolgáltatásra, miért a legjobb megoldás külső forrásból történő biztosítása,
- mik a szolgáltatás specifikumai (pl. legalább 100 fő befogadására alkalmas terem, tömegközlekedési eszközökkel könnyen megközelíthető, parkolási lehetőség biztosított, stb.),
- milyen szempontok szerint történik a szolgáltató kiválasztása.

10.1.3. Eszközök

A szolgáltatásokhoz hasonló módon, **előfordulhat, hogy a projekt végrehajtása szempontjából releváns** kérdés, hogy milyen eszközöket veszünk igénybe egyes tevékenység elvégzéséhez. Az előző fejezethez hasonlóan, be kell mutatni, hogy:

- miért van szükség az adott eszközre, miért a legjobb megoldás külső forrásból történő biztosítása,
- mik az eszköz specifikáció – nem pontos szigorú, műszaki paraméterek leírása! (pl. 32, a legfrissebb verziószámú épülettervezői szoftver futtatására alkalmas asztali számítógép),
- milyen szempontok szerint történik az eszközök kiválasztása.

10.1.4. Szállítók, szolgáltatók kiválasztása

Ebben a fejezetben azt szükséges leírni, hogy az előző két fejezetben ismertetett szolgáltatásokat és/vagy eszközöket melyik szolgáltatótól/szállítótól szerezzük be. Ennek érdekében annak ismertetése, hogy:

- lehetséges megoldások nagyon rövid áttekintése, vagy a kínálat nagyságának érzékeltetése,
- előzetes várakozásaink alapján melyik szolgáltatóval/szállítóval kötünk szerződést,
- a szolgáltató/szállító nagyon rövid bemutatása, a téma szempontjából releváns (!) információkra koncentrálni,
- korábbi kapcsolatok, ha voltak ilyenek, stb.

10.1.5. Humán erőforrások biztosítása

Ebben a fejezetben azt szükséges bemutatni, hogy [8 Módszertani, szakmai megvalósítás](#) ismertetett szakmai program magas szintű végrehajtásához milyen ismeretek megléte szükséges. A humán erőforrásra vonatkozó követelmények alapvetően **végzettséggel és szakmai tapasztalattal**, illetve egyéb **általános készségekkel** való rendelkezés mentén írhatók le.

A projekt megalapozásához legalább az alábbi feladatok ellátásához szükséges ismeretek körét javasolt végiggondolni:

- Projektmenedzsment: a projekt megvalósításának koordinációja, a szakértők összefogása, kapcsolattartás az intézményrendszerrel, stb.
- Szakmai irányítás: a projekt szakmai tartalmának felügyelete,
- Közbeszerzés: kapcsolódó közbeszerzések lefolytatása,
- Pénzügyi menedzsment: számlák kezelése, elszámolások a Strukturális Alapok végrehajtásával foglalkozó intézményrendszerrel,
- Jogi ismeretek
- Szakmai tudás: a szakmai programot lebonyolítása, megvalósítása,
- Célcsoporttal folytatott kommunikáció, illetve bevonásuk

A felsorolásban szereplő első 5 kompetenciát jellemzően 1, vagy kis számú szakértőhöz célszerű telepíteni. Az utolsó 2 pontban jelzett ismeretekkel azonban általában nagyobb létszámú szakértőnek kell rendelkeznie.

Az előzetes megvalósíthatósági tanulmány szintjén természetesen még nem szükséges pontos számokkal szolgálni arra nézve, hogy mennyi szakértőre van szükség, azonban egy jól átgondolt szakmai program alapján nagyságrendi becslés már bizonyosan tehető.

Ahol releváns, már az előzetes megvalósíthatósági tanulmányban foglalkozni kell azzal, hogy pontosan kik lesznek azok a személyek, akik ellátják a leírt feladatokat, megfelelnek az ismertetett kritériumoknak. Összegezni szükséges a szakértő korábbi tapasztalatait, illetve készségeit, majd azt kell ismertetni, hogy miért az adott személy a legalkalmasabb a választott feladat elvégzésére (*penprofile*).

Természetesen az előzetes megvalósíthatósági tanulmányban még nincs lehetőség valamennyi szakértő beállítására, azonban a projekt sikere szempontjából legfontosabb kulcsfeladatokat végzők (**kulcsszakértők**) bevonását már ebben a fázisban el kell kezdeni!

10.1.6. Projektmenedzsment kialakítása

Az ilyen volumenű projekteknel különösen fontos a szoros projektirányítás, a mindenre kiterjedő projektmenedzsment kialakítása.

Ebben a fejezetben azt kell bemutatni, hogy:

- milyen projektmenedzsment feladatok merülnek föl (pl. kapcsolattartás a Strukturális Alapok végrehajtásával foglalkozó intézményrendszerrel, szakértők – nem szakmai jellegű! – koordinációja, stb.),
- ezeket a feladatokat milyen rendszerben és kik látják el.

Kiemelten fontos kitérni arra, hogy milyen módon kommunikálnak egymással az érintettek (pl. rendszeres projektülések, kiknek a részvételével, milyen kérdésekről tanácskoznak, hol kerül rájuk sor, ad hoc vagy rendszeres módon, utóbbi esetben milyen gyakorisággal, stb.).

10.1.7. Szervezeti keretek

Ahhoz, hogy a projekt szolgálatába állított szaktudás valóban a terveknek megfelelően szolgálja a lebonyolítást, jó szervezeti struktúrára is szükség van. Az előző két fejezethez szorosan kapcsolódva, azt is be kell tehát mutatni, hogy a projektbe bevont szakértők milyen rendszerben működnek együtt. Ennek preferált eszköze a **szervezeti ábra**, ami az előzetes megvalósíthatósági tanulmány szintjén értelemszerűen még valóban csak egy váz, nem egy végleges struktúra.

10.1.8. Információs rendszer kialakítása

A projektmenedzsmenthez szorosan kapcsolódva, azt is végig kell gondolkodni, hogy

- hol, mikor és kinek milyen információs igénye lesz a projektben,
- hol található meg ezek az információk,
- milyen csatornán jutnak el a megfelelő helyre.

Fontos kiemelni; továbbra is igaz, hogy természetesen csak **a projekt szempontjából releváns** információs rendszer működését kell leírni!

Mindenképpen javasolt annak végiggondolása, hogy a Strukturális Alapok végrehajtásával foglalkozó intézményrendszer milyen információs igénnyel fog fellépni a projekt kapcsán (pl. pénzügyi adatok), és hogyan fogja a projektvezetés kielégíteni ezen igényeit.

Elengedhetetlen a már ismert monitoring mutatók és indikátorok mérési módjának bemutatása.

10.1.9. Átadás, működés megkezdése

Amennyiben releváns, ismertetni kell a projektben kialakított kapacitások üzembe helyezését (pl. egy informatikai alkalmazás megkezdési működését). Hogyan kerül át a projekt megvalósítótól a további használókhoz. A felmerülő (tulajdon)jogi/műszaki/stb. kérdéseket feltétlenül már a projekt tervezésének ebben a szakaszában tisztázni kell!

10.2. Ütemterv

Ebben a fejezetben kell ismertetni a [10.1.1 Fejlesztés megvalósítása](#) részben bemutatott a tevékenységek időbeli vonzatát.

Elengedhetetlenül szükséges a **feladatok egymásra épülésének feltárása**, és leírása, a **kritikus utak** beazonosítása.

Erősen javasolt **időtartalékok** beépítése a projekttervbe, valamint *mérföldkövek* (a projekt főbb részeinek lezárásakor) meghatározása.

Az ütemterv bemutatásának, szemléltetésének kiváló eszköze az ún. *Gantt-diagram*, ezért alkalmazása mindenképpen javasolt.

A Gantt-diagram sablon jelen útmutató 3. melléklete.

11. Pénzügyi elemzés

A projektek pénzügyi elemzése, a részletes pénzügyi és gazdasági költség-haszon elemzés a megvalósíthatósági tanulmányok alapvető eleme. A részletes és mélyreható, diszkontált cash flow módszereken alapuló pénzügyi elemzés azonban az előzetes megvalósíthatósági tanulmány szintjén a rendelkezésre álló információk mennyisége és minősége alapján általában még nem végezhető el. Ezért ebben az előzetes fázisban a pénzügyi elemzésnek a projektmegvalósítás és a későbbi működtetés kereteinek leíró elemzését és az egyes elemek alátámasztását, indoklását kell magába foglalnia.

11.1. Fejlesztési költségek

Az előzetes megvalósíthatósági tanulmánynak viszonylagos részletezettséggel kell bemutatnia a projekt fejlesztési (bekerülési) költségeit. A táblázatos formában bemutatandó költségvetési tábla legalább az alábbi dimenziók szerinti bontásban kell, hogy megadja a projekt pénzügyi adatait:

- A projekt fő tevékenységei, ide értve a projektmenedzsmentet is (lásd [10.1.1 Fejlesztés megvalósítása](#) fejezet),
- Szolgáltatási/beszerzési/építési költségek,
- A projektmegvalósítás évei.

A fejlesztési költségek bemutatásának alapjául költségbecslés szolgál, vagyis az egyes **tételeket** részletesen **igazolni** (pl. árajánlattal) **ebben a fázisban még nem szükséges**. Ugyanakkor a költségvetési táblán túl **szöveges indoklásban kell alátámasztani** az alkalmazott becsléseket, korábbi projektek tapasztalataira, iparági vagy más normákra való hivatkozással.

A költségvetési táblában egyértelműen jelezni kell, hogy a tételek számításakor az *általános forgalmi adót* (áfa) milyen módon vették figyelembe.

Amennyiben a projekt jelentős előkészítést igényel, ennek költségeit is részletesen be kell mutatni.

11.2. Finanszírozás forrásai

A költségbecslés mellett bemutatandó a költségvetés másik oldala, vagyis a fejlesztési költségek finanszírozásának tervezett forrásai. A fejlesztési költségek jelentette kiadásoknak természetesen meg kell egyeznie a finanszírozási források jelentette bevételekkel.

11.2.1. Saját forrás biztosítása

Bemutatandó, hogy a projektgazda (szervezet, illetve konzorcium) milyen saját forrásokat von be a projekt megvalósításába. Részletezendő, hogy e **források mely része milyen formában jelentkezik** (pénzbeli, természetbeni, utóbbi esetben milyen erőforrás keretében). Konzorcium esetében a saját forrás biztosítását partnerenként kell bemutatni. A tanulmányban jelezni kell azt is, hogy a saját forrás **biztosítása milyen fázisban van** (pl. történt-e már legitim döntés, a fedezet rendelkezésre áll-e már), illetve biztosításának milyen további előfeltételei vannak.

11.2.2. Bankhitel

Amennyiben a projekt finanszírozásába bankhitelt kívánnak bevonni, ennek mértékéről és a tervezett konstrukcióról is szólni kell a tanulmányban. Bemutatandó, hogy a hitelfelvétel **milyen stádiumban van** (pénzintézetet megkerestek-e már a finanszírozási igénnyel, konkrét ajánlat van-e stb.).

11.2.3. Projektbevételek és egyéb források

Ha a projektnek bevételei vannak (pl. részvételi díjakból, jogdíjakból, termékértékesítésből stb.), **ezek becsült mértékét** szintén számszerűen és szöveges indoklással kell bemutatni.

Ki kell térni a projekt finanszírozásába bevonni tervezett, és más részekben még be nem mutatott finanszírozási forrásokra és azok hátterére is.

11.2.4. Támogatási igény

A fentiek alapján kell meghatározni és bemutatni a projekt megvalósításához szükséges támogatási igényt. Meg kell nevezni a kiválasztott operatív programot, az operatív programhoz illetve konstrukcióhoz illeszkedően pedig le kell írni a támogatás formáját és mértékét. Részletesen ki kell térni arra, hogy az igényelt támogatás mértéke és formája hogyan illeszkedik a releváns szabályozási keretekbe (tipikusan az elszámolható költségekre és támogatás mértékére vonatkozóan az OP-ban, akciótervben vagy jogszabályokban leírt rendelkezésekhez, illetve az állami támogatási jogszabályokhoz).

11.3. Működési költségek és bevételek

Az eddigiekben a projekt költségvetésének kiadási és finanszírozási oldaláról szoltunk. Az előzetes megvalósíthatósági tanulmánynak ugyanakkor szerepe az is, hogy a projekt fejlesztési szakaszának lezárulása utáni működtetés pénzügyi kereteit is bemutassa.

Ennek keretében szólni kell arról, hogy a projekt keretében létrehozott eredmények, kapacitások (például egy kifejlesztett képzési program, vagy kialakított szervezet) működtetése hogyan zajlik majd: a működtetés milyen jellegű és mértékű kiadásokkal jár, ezeket milyen jellegű és mértékű bevételek fedezik majd. Összességében be kell mutatni, hogy a projekt működtetése hosszú távon is pénzügyileg fenntartható lehet.

12. Hatáselemzés

12.1. Hatásvizsgálat

A projekt eredményeként várható társadalmi, gazdasági és környezeti hatásokat, externáliákat már az előzetes megvalósíthatósági tanulmány keretében fel kell mérni.

Értelemszerűen ebben az előzetes fázisban a hatások pontos **számszerűsítése nem elvárható**. Ugyanakkor a tanulmánynak fel kell vázolnia a projekt tervezett **hatásmechanizmusát**, hogy milyen hatótényezőkön keresztül milyen területekre, célcsoportokra hogyan hat.

A hatásvizsgálat alapvetően **szöveges elemzés keretében** kell, hogy megjelenjen a tanulmányban. Ugyanakkor a tervezett tevékenységek és projekteredmények hatásait, azok kölcsönhatásait, szinergiáit célszerű grafikusán is megjeleníteni, például **hatásútvonal-térkép segítségével**.

A hatások számszerűsítése ugyan nem feladat ezen a szinten, azonban a későbbi (a részletes megvalósíthatósági tanulmány keretében megjelenítendő) számszerűsítést előrevetítve **megfogalmazhatóak** azok az **indikátorok**, amelyek mentén majd a hatások a későbbiekben mérhetőek. Javasolt ezeket összehangolni az **operatív programban** és **Akciótervben** szereplő **indikátorokkal**, és amennyiben találhatóak közös mutatók, úgy **megbecsülni** a teljesüléshez való **hozzájárulás mértékét**.

A hatásvizsgálatok elvégzéséhez részletes szempontrendszerrel szolgál a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség által összeállított **„Hatásvizsgálati útmutató programok előkészítéséhez”**. Ugyanakkor az egyes nem beruházási jellegű projektek szempontjából releváns néhány kérdést az alábbiakban is kiemelünk. Fontos megjegyezni, hogy a releváns kérdések körét alapvetően a projekt tartalma, jellege határozza meg – az előzetes megvalósíthatósági tanulmánynak értelemszerűen csak a releváns és számottevő hatásokra kell kitérnie; illetve indokolni valamely (negatív) hatás hiányát, amennyiben az nem egyértelmű.

12.1.1. Társadalmi hatások

- Hogyan hat a projekt a társadalmi befogadásra? Milyen hatással van egyes hátrányos helyzetű vagy kirekesztett csoportok helyzetére? Milyen hatással van a szegénységre?
- Milyen hatással van a projekt a közszolgáltatásokhoz való hozzáférésre?

- Milyen hatással van a projekt az esélyegyenlőségre?
- Segíti vagy korlátozza-e a projekt egyes csoportok munkaerőpiaci részvételét, a munkavállaláshoz szükséges készségek, képességek megszerzését?
- Hogyan befolyásolja a projekt a lakosság vagy az egyes célcsoportok egészségi állapotát, egészségtudatos magatartását, ezzel kapcsolatos szokásait? Hogyan hat az egészségügyi szolgáltatások minőségére?
- Hogyan hat a projekt a szociális szolgáltatások minőségére, és az ezekhez való hozzáférésre?
- Hogyan hat a projekt az oktatás színvonalára? Növeli vagy csökkenti az oktatásban való részvételt? Hogyan hat az oktatási eredményekre, az érintettek tudásszintjére?
- Milyen hatással van a projekt a kulturális sokszínűségekre, a helyi identitástudatra?
- Hogyan hat a civil aktivitásra?
- Hozzájárul-e a projekt a közigazgatás hatékonyabbá, átláthatóbbá tételéhez? Hogyan és milyen módon?
- Hozzájárul-e, és hogyan a projekt a társadalmi egyenlőtlenségek csökkentéséhez?

12.1.2. Gazdasági hatások

- Milyen piaci rendellenességeket csökkent a projekt?
- Hogyan járul hozzá az egyes piacok (pl. munkaerőpiac) rugalmasságának növeléséhez?
- Hogyan befolyásolja a munkaerőpiaci aktivitást, a foglalkoztatás és a munkanélküliség szintjét?
- Milyen hatással van a projekt a piaci versenyre? Változtat-e egyes piaci szereplők (pl. kkv-k) meglévő versenyelőnyén vagy versenyhátrányán? A projekt hatásaként fokozódik vagy csökken a piaci verseny? Hogyan és milyen mértékben?
- Hogyan befolyásolja a projekt a szürke és a feketegazdaságot?
- Hogyan alakítja a vállalkozások, piaci szereplők közti kapcsolatokat? Hozzájárul-e új kapcsolatok megszületéséhez, hálózatosodáshoz, klaszteresedéshez?
- Milyen innovációs és K+F hatásai vannak a projektnek? Hogyan vezet technológiai, piaci innovációkhoz, újításokhoz?
- Hat-e a projekt a külföldi közvetlen beruházás (FDI) szintjére?

12.1.3. Környezeti hatások

- Hogyan befolyásolja a projekt az egyes érdekcsoportok környezettudatosságát, környezettel kapcsolatos magatartását?
- Befolyásolja-e a projekt a környezetterhelő kibocsátások mértékét?
- A projekt hogyan befolyásolja a természeti katasztrófák valószínűségét?
- A projekt hatására hogyan változik a valószínűsége annak, hogy környezetre idegen, vagy genetikailag módosított szerves anyagok és mezőgazdasági termények kerülnek használatba?
- Hogyan befolyásolja a projekt az energiahasználatot?

12.1.4. Területi hatások

A területi hatások tekintetében vizsgáljuk egyrészt, hogy adott beavatkozás milyen módon hat az **adott területi szintre**, továbbá **az alatta**, és **a felette állókra**. Kiemelten szükséges foglalkozni azzal, hogy milyen módon befolyásolja fejlesztés a területi kohéziót, vagyis, hogy **elősegíti-e** a különböző (társadalmi, gazdasági, stb.) **különbségek kiegyenlítését**.

- Hatása mekkora területre terjed ki? Van-e kistérségi, megyei szintű, regionális hatása?
- Hogyan befolyásolja a térség meglévő társadalmi, gazdasági, természeti különbségeit?
- Mely települések, térségek jutnak potenciális előnyökhöz, és melyek kerülhetnek hátrányos helyzetbe?
- Hogyan befolyásolja az adott térség és a szomszédos térségek integrációját?
- Hogyan befolyásolja a centrum és a periféria közti kapcsolatot?
- Mennyiben illeszkedik a helyi / térségi sajátosságokhoz?
- Mennyiben segíti a helyi / térségi erőforrások mobilizálását?
- Hogyan hat a szomszédos térségek gazdasági, társadalmi, természeti folyamataira?

12.2. Koherencia

A projekt várható hatásai kapcsán az előzetes megvalósíthatósági tanulmánynak rá kell mutatnia azokra a kapcsolódási pontokra, amelyek révén a projekt beágyazódik a szakpolitikai és stratégiai környezetébe.

12.2.1. Összhang az EU általános és vonatkozó szakpolitikai céljaival

A tanulmányban hivatkozni kell a projekt tartalma és hatásai szempontjából releváns közösségi politikákra, elvekre és stratégiai dokumentumokra. Be kell mutatni, hogy a projekt ezekhez hogyan kapcsolódik, a célokhoz hogyan járul hozzá. Meggyőzően kell igazolni, hogy a projekt hatásai nincsenek ellentétben semmilyen közösségi célkitűzéssel.

A tanulmányban az összhangot nem csak általános szinten kell deklarálni, hanem meg kell jelölni azokat a prioritásokban, célokban, célcsoportokban meglévő egyezéseket, amelyek révén a vonatkozó EU dokumentumokhoz való kapcsolódás igazolható.

12.2.2. Összhang a nemzeti vonatkozó szakpolitikai célokkal

Hasonló jelleggel kell bemutatni az országos szakpolitikai környezetbe való illeszkedést, a releváns stratégiai dokumentumok tartalmával való összhangot. Kiemelten fontos az igénybe venni kívánt támogatást biztosító **operatív programmal való kapcsolat** igazolása (regionális operatív program esetében értelemszerűen a következő fejezetben).

12.2.3. Illeszkedés a különböző szintű helyi fejlesztési stratégiákhoz

A projektek egy része helyhez – térséghez vagy településhez – kötötten, mások ugyan országos jelleggel, de területileg eltérő sajátosságokkal valósulnak meg.

Az ilyen projektek esetében mindig szükséges a releváns helyi stratégiákkal való összhang vizsgálata is. Ez az érintett területi szinten jelenthet:

- regionális,
- megyei,
- kistérségi,
- vagy települési

szintű stratégiákat. Ha egy projekt egy konkrét településen valósul meg, úgy mindegyik szint releváns lehet, míg egy regionális hatókörű projekt esetében elsősorban a regionális szint a mérvadó, habár indokolt lehet a régió megyéinek elképzeléseihez való illeszkedés vizsgálata stb.

A tanulmány keretében itt számba kell venni azokat az átfogó jellegű területfejlesztési (pl. regionális stratégiai fejlesztési program), vagy helyi ágazati stratégiákat (pl. kistérségi egészségfejlesztési terv), amelyek a projekt kivitelezése szempontjából relevánsak. Ezek esetében az összhang konkrét kapcsolódásokon keresztül történő elemzése szükséges.

Az illeszkedés vizsgálatának itt az ésszerűség határain belül kell maradnia: ha például egy országos hatókörű projekt minden egyes kistérségben valamilyen egyedi sajátosságok mentén valósul meg, nem szükséges minden egyes kistérség szintjén a stratégiai összhang bemutatása – ugyanakkor elemezni kell, hogy a projekt milyen eszközöket és biztosítékokat alkalmaz arra nézve, hogy ezek a releváns helyi célkitűzések érvényre jussanak.

Azon projektek esetében, ahol a projekt tartalmánál fogva a helyi sajátosságokhoz való illeszkedés szükségessége nem számottevő, e területi, helyi stratégiákkal való összhangot nem kell részleteiben vizsgálni. Ezekben az esetekben ugyanakkor a tanulmány elemzésének arra kell kitérnie, hogy milyen szakmai-tartalmi megfontolásból nem szükséges a területi alapú differenciálás.

13. Kockázatelemzés

Az ilyen nagy volumenű projektek megvalósítása esetében kiemelten fontos a kockázatok felméréssel és a lehetséges kezelési módokkal is foglalkozni.

Kockázatnak nevezünk minden olyan tényezőt, ami

- **Olyan körülmény, amire a projektgazdának csak korlátozott ráhatása van,** legyen szó akár belső, akár külső tényezőről,
- **Kimenetelét tekintve bizonytalan,**
- **Negatív kimenetele esetén** szignifikánsan **hátráltatja**, nehezíti a projekt lebonyolítását.

A kockázatelemzés lényege ezeknek a **kockázatoknak az összegyűjtése, és felkészülés az elkerülésükre illetve kezelésükre.**

A kockázatelemzést lépései:

- Kockázatok azonosítása és összegyűjtése,
- Kockázatok értékelése,
- Kockázatkezelés kialakítása.

13.1. A kockázati tényezők vizsgálata

13.1.1. Kockázatelemzési mátrix

A kockázatelemzés első lépéseként tehát azt szükséges összegyűjteni, hogy milyen veszélyek hátráltathatják a projekt sikeres lebonyolítását. A kockázatok lehetnek:

- műszaki/szakmai,
- pénzügyi,
- szervezeti/együtműködési,
- jogi/szabályozási,
- politikai,
- esetleg természeti/földrajzi,
- stb.

eredetűek.

Ezután a potenciális kockázatokat

- a bekövetkezés **valószínűsége**,
- valamint a bekövetkezés esetén kifejtett **hatás**

szempontjából osztályozzuk. Javasolt pl. az alábbi értékek használata:

- 1: alacsony,
- 2: közepes,
- 3: magas.

Mindazonáltal természetesen más osztályozási rendszer is elképzelhető.

A kockázat veszélyességi faktorátértékelése a két szám szorzatából adódik: ez minél nagyobb, annál nagyobb veszélyt jelent a kockázat.

<i>Kockázat</i>	<i>Valószínűség</i>	<i>Hatás</i>	<i>Kockázat nagysága</i>
Nem sikerül az Uniós finanszírozási források megszerzése	1	2	2
A saját forrás nem áll rendelkezésre	1	3	3
Tulajdonviszonyok nem rendeződnek maradéktalanul	2	3	6

13.1.2. Válaszok a legfontosabb kockázati tényezőkre

A kockázatelemzés lényege természetesen nem a kockázatok passzív számbavétele, hanem a **felkészülés** rájuk. Ennek eredménye egy **kockázatkezelési módszer**, aminek segítségével a kockázat kiküszöbölhető, csökkenthető. A kockázatelemzés második részében ezeket a módszereket kell tételesen szövegesen leírni.

A kockázatkezelés két legfontosabb alapelve:

- elsősorban a magas értéket kapott kockázatokkal foglalkozzunk,

- ne áldozunk többet a megelőzésre/kiküszöbölésre, mint amekkora kárt a kockázat bekövetkezése okozna.

A kockázatokra az alábbi lehetséges válaszokat adhatjuk:

- **Terv a kockázat bekövetkezésének esetére:** talán a legegyszerűbb megoldás, ha kidolgozunk egy második számú tervet; amennyiben az esemény bekövetkezik, ennek mentén haladunk tovább.
- **Kockázat kiküszöbölése a projekt módosításával:** amennyiben műszakilag, pénzügyileg, stb. megoldható, elegáns megoldás a projekt módosítása, ezáltal a kockázat megelőzése.
- **Biztosítás:** bizonyos kockázatoknál jól alkalmazható módszer, hogy biztosítást kötünk az adott eseményre – ilyenkor természetesen amennyiben bekövetkezik, az ebből származó kárt a biztosító megtéríti.
- **Nem foglalkozunk vele:** ezt a megoldást többnyire akkor választhatjuk, miután megállapítottuk, hogy a kockázat nem befolyásolja érdemben a projektet, vagy a kockázat kezelésére csak olyan megoldások kínálkoznának melyek költsége nem áll arányban a kockázat okozta kárral.

13.2. Szenárióelemzés

A kockázati tényezők nem önmagukban álló entitások, hanem jellemzően egymással szorosan, vagy kevésbé szorosan összefüggnek. Nem ritka az egymásra hatás (sztochasztikus kapcsolat); ha egy esemény bekövetkezik, az jelentősen befolyásolja egy másik esemény kimenetelét. Az összefüggések bemutatásához a legplasztikusabb eszköz a szenárióelemzés. Ennek segítségével az olvasó átfogó képet kaphat az események egy-egy lehetséges forgatókönyvéről.

A szenárióelemzés célja, hogy a leírja a projektmegvalósítás lehetséges változatait. Javasolt az alábbi három forgatókönyv rövid bemutatása:

- **Optimista:** a kockázatos események kimenetele jellemzően pozitív, csak a legnagyobb valószínűségűek következnek be, és komolyan nem befolyásolják a projekt lebonyolítását.
- **Pesszimista:** a kockázatos események kimenetele jellemzően negatív, csak a legalacsonyabb valószínűségű kockázatokat sikerül elkerülni. A projektre nézve nagy hatású események is bekövetkeznek, és negatívan befolyásolják annak kimenetelét.
- **Reális:** a legvalószínűbb forgatókönyv; az alacsony valószínűségű események nem következnek be, a magasak igen – a projektre gyakorolt hatások ennek megfelelőek.

14. Fenntarthatóság elemzése

14.1. Pénzügyi fenntarthatóság

Mivel a projekttervezésnek ebben a fázisában még nem áll rendelkezésre részletes költségvetés, csak becsült értékek, ezért a részletes pénzügyi elemzés a megvalósíthatósági tanulmány része lesz.

Ebben a fejezetben azt szükséges bemutatni, hogy a projekt megvalósulása után, a fenntartás közben milyen és mekkora üzemeltetési és egyéb költségek fognak felmerülni, valamint milyen tevékenységekből és mekkora bevétel várható a fenntartás során, és a két értéket összevetni egymással.

14.2. Szakmai, szakpolitikai fenntarthatóság

Itt azt kell megvizsgálni, hogy a projekt célkitűzései mennyire illeszkednek a jövőbeni, már látható szakpolitikai elképzelésekhez. A fejezet kvázi illeszkedésvizsgálatot jelent a [12.2 Koherencia](#) fejezetben foglaltak mintájára, annyi különbséggel, hogy a jövőbeli – természetesen a már ismert – különböző szintű szakpolitikai célokkal való összhangot szükséges vizsgálni. A leggyakrabban változó stratégiák általában települési és kistérségi szintűek, míg a regionális, nemzeti és európai uniós stratégiák hosszabb időtávra szólnak. Így ezek figyelembevételével szükséges ezt a vizsgálatot végrehajtani.

14.3. Műszaki/jogi/technológiai fenntarthatóság

Ebben a pontban a három vizsgálat közül csak a projektre releváns vizsgálatokat kell elkészíteni. Tehát például egy tisztán nem beruházási típusú humán erőforrás-fejlesztési projekt esetében – ahol nincsen sem infrastruktúrafejlesztés, sem eszközbeszerzés – a műszaki fenntarthatóság vizsgálata irreleváns.

A műszaki fenntarthatóság során a projekt műszaki paramétereinek, tulajdonságainak a fenntarthatóságát vizsgáljuk. Pl. egy most vásárolt számítógép konfiguráció mennyire lesz használható például két év múlva, tudván azt, hogy a számítástechnikai programok és alkalmazások egyre gyorsabban fejlődnek, és folyamatosan egyre nagyobb teljesítményű számítógépekre van szükség ezen alkalmazások megfelelő futtatásához.

A technológiai fenntarthatóság keretében azt vizsgáljuk, hogy a projekt célkitűzései technológiailag megállják-e a helyüket a jövőben is. Például egy önkormányzat e-közigazgatásának fejlesztése során beszerzett, és a szélessávú gerinchálózatra csatlakoztatott számítástechnikai eszközök a későbbiekben is alkalmasak lesznek-e a megnövekedett feladatigények ellátására.

A jogi fenntarthatóság vizsgálata a jogszabályi környezet változásának vizsgálata. Meg kell vizsgálni, hogy a jövőben várható-e olyan közösségi, hazai vagy helyi jogszabályváltozás, melyhez nem illeszkednek a projektünk célkitűzései (pl. mert lejár egy Európai Unió által adott derogáció).

14.4. Szervezeti fenntarthatóság

A szervezeti fenntarthatóság vizsgálata során a projekt eredményeinek fenntartását/üzemeltetést végző szervezetet vizsgáljuk, hogy valóban képes-e fenntartani a projekt által elért eredményeket.

Meg kell vizsgálni, hogy a projekt zárására kiépülnek-e, megszilárdulnak-e azok a szervezetek, szervezeti egységek, partneri kapcsolatok, melyek lehetővé teszik a tevékenységek folytatását, az elért eredmények fenntartását. Kialakul-e a tulajdonosi tudat a projekt eredményeinek fenntartását végző szervezetnél és partnereinél, a projekt eredményeivel kapcsolatosan. Vizsgálni szükséges továbbá a fenntartó szervezeten belül, a projekt eredményeinek fenntartásáért felelős egységekben a fluktuáció mértékét, ugyanis ha a fenntartásért felelős szervezetben a személyek félévente cserélődnek, az eredmények fenntarthatósága kétségessé válhat.

14.5. Környezeti fenntarthatóság

A környezeti fenntarthatóság keretében a projektnek a környezetre gyakorolt hatását, és a pozitív hatások hosszú távon való fenntarthatóságát szükséges vizsgálni. A vizsgálat során a következő kérdésekre kell válaszolni:

- A projekt által elért eredmények és hatások nem ellenkeznek-e a környezetvédelmi követelményekkel?
- A projekt által elért eredmények és hatások hozzájárulnak-e a meglévő környezeti értékek védelméhez és megőrzéséhez?
- Hosszútávon hozzájárul-e a projekt a helyi közösség egészséges környezetének biztosításához?
- A projekt eredményei és hatásai megfelelő egyensúlyt biztosítanak-e az emberi szükségletek kielégítése és a megfelelő környezeti állapot között?
- Az elért eredmények és hatások mennyiben járulnak hozzá a természeti erőforrások fenntartható felhasználásához?

14.6. Társadalmi fenntarthatóság

Ez a fejezet egy kvázi jövőbeli stakeholder elemzés – lásd [9.1 Érdekcsoport-elemzés](#) fejezet –, vagyis az érintettek általi, a projekt eredményekre vonatkozó elfogadottság vizsgálata. A társadalmi fenntarthatóság vizsgálata során arra kell választ adni, hogy vajon a projekt által elért eredményekhez hogyan fognak viszonyulni az érintettek a jövőben. Ennek feltárásához szükséges végiggondolni a jövőbeni lehetséges gazdasági, társadalmi, környezeti és politikai folyamatokat is, és az esetleges, a projektre jelentős negatív hatásokat gyakorló tényezőket kockázatként kezelni – [13 Kockázatelemzés](#).

15. Projektelőkészítés

A tanulmány legutolsó fejezete annak leírása, hogy **hogyan jut el a projektgazda a projektjavaslattól a kész projekthez**.

Amennyiben a projektgazda a projekt további kidolgozásának költségeihez a Nemzeti Fejlesztési Ügynöktől támogatást igényel, ezt a részt különösen pontosan, részletesen ki kell dolgozni; értelemszerűen a támogatási szerződés megkötésének feltétele, hogy a döntéshozók pontosan tudják, mire biztosítanak forrást, és meggyőződhetnek a támogatás eredményességéről.

Ennek megfelelően ebben a fejezetben a következő kérdésekre kell megadni a választ:

- milyen **feladatok** kell még elvégezni a projekt előkészítése érdekében,
- **ki**,
- **mikor**,
- milyen **forrásból** végzi el ezeket a feladatokat.

15.1. Tevékenységek

Elsőként azt kell nagyon alaposan bemutatni, hogy milyen lépéseket kell még tenni a projekt előkészítése érdekében.

Minimálisan szükséges kitérni az alábbiakra:

- **Engedélyezés:** a [8 Módszertani, szakmai megvalósítás](#) fejezetben leírtakkal összhangban milyen engedélyeket kell még megszerezni a projekt tervezett lebonyolításához. Hogyan szerzi meg a projektgazda a szükséges engedélyeket?
- **Közbeszerzés:** amennyiben a projekt előkészítése igényel közbeszerzést, úgy annak lefolytatásáról kell írni. Javasolt továbbá ún. **feltételes közbeszerzést** lebonyolítani a projekt beszerzéseire.
- **Megvalósíthatósági tanulmány:** Az előzetes megvalósíthatósági tanulmány beadásakor milyen készültségi fokon áll a megvalósíthatósági tanulmány? Hogyan fog elkészülni, ki készíti, mi biztosítja, hogy erőteljesen támaszkodni fog az előzetes megvalósíthatósági tanulmányra?

Kiemelten szükséges **annak rögzítése**, hogy a projekttel kapcsolatban **mely kérdésben merült fel alaposabb információigény** (amennyiben volt ilyen; információhiány esetén), ezáltal mi az, **amit a megvalósíthatósági tanulmánynak feltétlenül részletesebben vizsgálnia kell**.

15.2. Menedzsment

Azt szükséges bemutatni, hogy kik és milyen (szervezeti) struktúrában foglalkoznak a projekt előkészítésével. Milyen készségeiket, ismereteiket tudják a feladat érdekében hasznosítani.

15.3. Ütemezés

A projekt előkészítésének ütemezése. Aláhúzzuk, hogy a projektelőkészítés a projektmegvalósításnál bizonytalanabb szakasz, ezért ebben a fázisban kiemelten fontos **időtartalékok** beépítése. *Amennyiben releváns*, úgy **kiemelten fontos** annak feltüntetése, hogy **az egyes engedélyek beszerzése mikorra várható**.

15.4. Költségek

Korábbi tapasztalatok, iparági normák, optimális esetben pedig árajánlatok alapján szükséges bemutatni a projektelőkészítés költségvonzatát. Szintén ismertetni kell, hogy a projektgazda milyen forrásból kívánja finanszírozni ezeket a tételeket. Természetesen amennyiben igényli az NFÜ hozzájárulását, úgy meg kell jelölni a forrás mértékét.