PROJEKTMENEDZSMENT KÉZIKÖNYV

ERASMUS+ PROGRAM 2021-2027

EGYÜTTMŰKÖDÉSI PARTNERSÉGEK

KIS LÉPTÉKŰ PARTNERSÉGEK

FELNŐTT TANULÁS

2022. ÉVI ŐSZI PÁLYÁZATI FORDULÓ

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS 5
1.1 A Nemzeti Iroda szerepe 6
2. SZERZŐDÉSKÖTÉS 7
2.1 A támogatás feltételei 7
2.1.1 A szerződéskötés formai feltételei 7
2.2 Kizáró okok 7
2.3 A támogatási szerződés 8
2.3.1 A projekt időtartama és a támogatás utalása 9
2.3.2 A támogatási szerződés mellékletei 9
3. PROJEKTMENEDZSMENT 9
3.1 Bevezetés - Az Erasmus+ projektek szerepe az intézményi, szervezeti stratégia megvalósításában 9
3.2 A projektmenedzsment tevékenységi területei: 13
3.2.1 A projekt irányítása, a feladatok felosztása a partnerek között 13
3.2.2 A megvalósítás felügyelete, munkaterv 15
3.2.3 Kommunikáció és tájékoztatás 17
4. VÁLTOZÁSOK, MÓDOSÍTÁSOK A PROJEKT MEGVALÓSÍTÁSA SORÁN 18
4.1 Bevezetés 18
4.2 A szerződésmódosítás feltételei 18
4.2.1. A támogatott által kezdeményezett szerződésmódosítás folyamata 19
4.3 Teendők egyéb változások és módosítások esetén 19
4.3.1. A támogatott hivatalos képviselőjének változása 19
4.3.2. A támogatott koordinátorának változása 19
4.3.3. A támogatott intézmény adatainak változása 19
4.3.4. A támogatási szerződésen megadott számlaszám változása 20
4.3.5. Fenntartóváltás és/vagy az intézmény jogi státuszának változása 20
5. AZ EREDMÉNYEK TERJESZTÉSE ÉS A PROJEKT LÁTHATÓVÁ TÉTELE 21
5.1 A projekteredmények terjesztésére vonatkozó terv 21
5.2 Mik a projekteredmények? 22
5.3 Eredmények terjesztése, hasznosítása 23
5.3.1 Célcsoport, üzenet, csatorna 23
5.3.2 Képzési programok akkreditációja, engedélyeztetése 24

5.4 Kötelező arculati elemek ... 24
5.4.1 Arculati segédlet a projektről szóló információk terjesztéséhez ... 25
5.4.2 Logók ... 25
6. AZ ELVÁRT EREDMÉNYEK, HATÁS MÉRÉSE – INDIKÁTOROK ... 27
7. A TEMPUS KÖZALAPÍTVÁNY MONITORING TEVÉKENYSÉGE ... 30
7.1 Monitoring látogatások ... 30
7.2 Egyéni konzultációk lehetősége ... 30
7.3 Részvétel a Tempus Közalapítvány rendezvényein ... 30
7.4 Beszámolás ... 30
7.4.1 Előrehaladási jelentés (Progress report) ... 31
7.4.2 Záróbeszámoló (Final Report) ... 31
8. A PROJEKT PÉNZÜGYI MENEDZSMENTJE ... 32
8.1 A szerződéskötő intézmény feladatai ... 32
8.2 Valutaátváltási árfolyam ... 32
8.3 A projekt pénzügyi elszámolhatóságának feltételei ... 32
8.3.1 Elszámolható költségek ... 32
8.3.2 Nem elszámolható költségek ... 33
8.3.3 Általános forgalmi adó ... 34
8.3.4 Az elszámolás bizonylatai ... 34
9. ADATBÁZISOK ... 35
9.1 Beneficiary Module ... 35
9.2 Erasmus+ Project Results Platform ... 35
9.3 Europass mobilitási igazolvány ... 35
9.4 EPALE ... 36
10. ELÉRHETŐSÉGEINK ... 38
I. számú MELLÉKLET ... 39
10.1 Példák a menedzsment tevékenység támogatására szolgáló dokumentumokra ... 39
II. számú MELLÉKLET ... 41
10.2 Melléklet a projekteredmények terjesztésének tervezéséhez ... 41
10.3 Melléklet a projekteredmények terjesztésére vonatkozó terv elkészítéséhez – tippek ... 42
10.4 Melléklet a projekteredmények terjesztésére vonatkozó terv értékeléséhez ... 43

Előszó

Az Erasmus+ program Együttműködési célú partnerségek pályázattípus egységes felépítése, hasonló céljai ihlették ezen kézikönyvet, amely gyakorlati tanácsokkal kívánja segíteni a programokban támogatott projektek megvalósítását.

Az egyes fejezetek a projektmenedzsment leglényegesebb mozzanatait dolgozzák fel, kiegészítve a hozzájuk kapcsolódó legfontosabb információkkal. A kiadvány célja, hogy segítse a koordinátorokat a projektjük menedzselésében és eredményes megvalósításában. Fő célunk, hogy olyan praktikus információt kapjon az olvasó, amely a projekt teljes futamideje alatt hasznos lehet a projektindítástól a találkozók szervezésén, a folyamatok nyomon követésén és értékelésen át az elért eredmények terjesztéséig és a beszámolásig.

E kézikönyvet azoknak ajánljuk, akik támogatást nyertek Kis léptékű partnerségek projekt megvalósítására.

Minden támogatott partnerségnek sikeres projektmegvalósítást kívánnak a Tempus Közalapítvány, Erasmus+ Partnerségi csoportjának munkatársai!

1. BEVEZETÉS

A pályázattípusról általában

Az Erasmus+ program célja, hogy előmozdítsa a készségek és a foglalkoztathatóság fejlesztését, továbbá, hogy elősegítse az oktatás, a képzés és az ifjúsági munka korszerűsítését. A 2021–2027-es időszakra szóló program nagy hangsúlyt fektet a **társadalmi befogadásra, a zöld és digitális átállásra,** valamint **a fiatalok demokratikus életben való részvételének** előmozdítására. A program támogatja az európai oktatási térségben, a digitális oktatási cselekvési tervben és az európai készségfejlesztési programban meghatározott prioritásokat és tevékenységeket.

A Kis léptékű partnerségek (KA210) pályázati lehetőség a köznevelés, a szakképzés, a felnőtt tanulás és az ifjúság szereplői közül elsősorban ¬– de nem kizárólag – olyan intézményeknek, szervezeteknek szól, amelyek teljesen újak vagy kevés tapasztalatuk van nemzetközi szintéren, különösen az Erasmus+ Programban, de szeretnének megismerkedni ezzel a környezettel és hasznos tapasztalatokkal, élményekkel, ismeretekkel, tudással gazdagodni. A pályázati forma egy első lépésnek is tekinthető az európai szintéren, hogy aztán később akár nagyobb dologba is belevágjanak a megszerzett tapasztalatok alapján.

Intézmények, szervezetek nemzetközi partnerség keretében közösen összeállított tartalmú projektet tudnak megvalósítani, melynek rengeteg előnye, hozadéka lehet.

- Akár hosszútávú **személyes és szervezeti szintű nemzetközi kapcsolatokra** tehetnek szert.
- Intézményük szűkebb környezete, a helyi közösség is része lehet a nemzetközi vérkeringésnek.
- A szervezetük, **intézményük vonzóbbá tételében** segíthetnek a nemzetközi kapcsolatok.
- A projektjük témájában **tapasztalatot cserélhetnek és jógyakorlatokat** ismerhetnek meg. Ezekből **gyűjteményt, módszertani segédletet, útmutatót** készíthetnek.
- Valamilyen **kihívásra, nehézségre találhatnak közös megoldást**.
- **Utazhatnak egymáshoz**, így személyesen is dolgozhatnak a projekten.
- **Alkalmuk nyílhat** gyakorolni, fejlesztheti idegennyelv tudásukat.
- Találkoznak **más kultúrákkal**, ami egyben hozzájárulhat ahhoz is, hogy saját kultúrájuk értékeit jobban megismerjék.
- Határokhoz közeli partnerekkel való kapcsolatépítést is segítheti.
- A projektek **szakmai és személyes készségek** (például konfliktuskezelés, idegennyelvi kompetenciák, managementi készségek) fejlesztéséhez is hozzájárulhatnak azáltal, hogy egy nemzetközi csapat munkáját kell összefogni.

A projekt megvalósítása során folyamatosan tartsa szem előtt a program, a pályázattípus és saját projektje céljait egyaránt!

Fontos háttérdokumentumok, melyekre jelen kézikönyvünk hivatkozhat:

Az Erasmus+ program 2022. évi pályázati felhívása

Erasmus+ útmutató a 2022. évi pályázati körre vonatkozóan

Pályázati kalauz a 2022. évben beadott pályázatokhoz

1.1 A Nemzeti Iroda szerepe

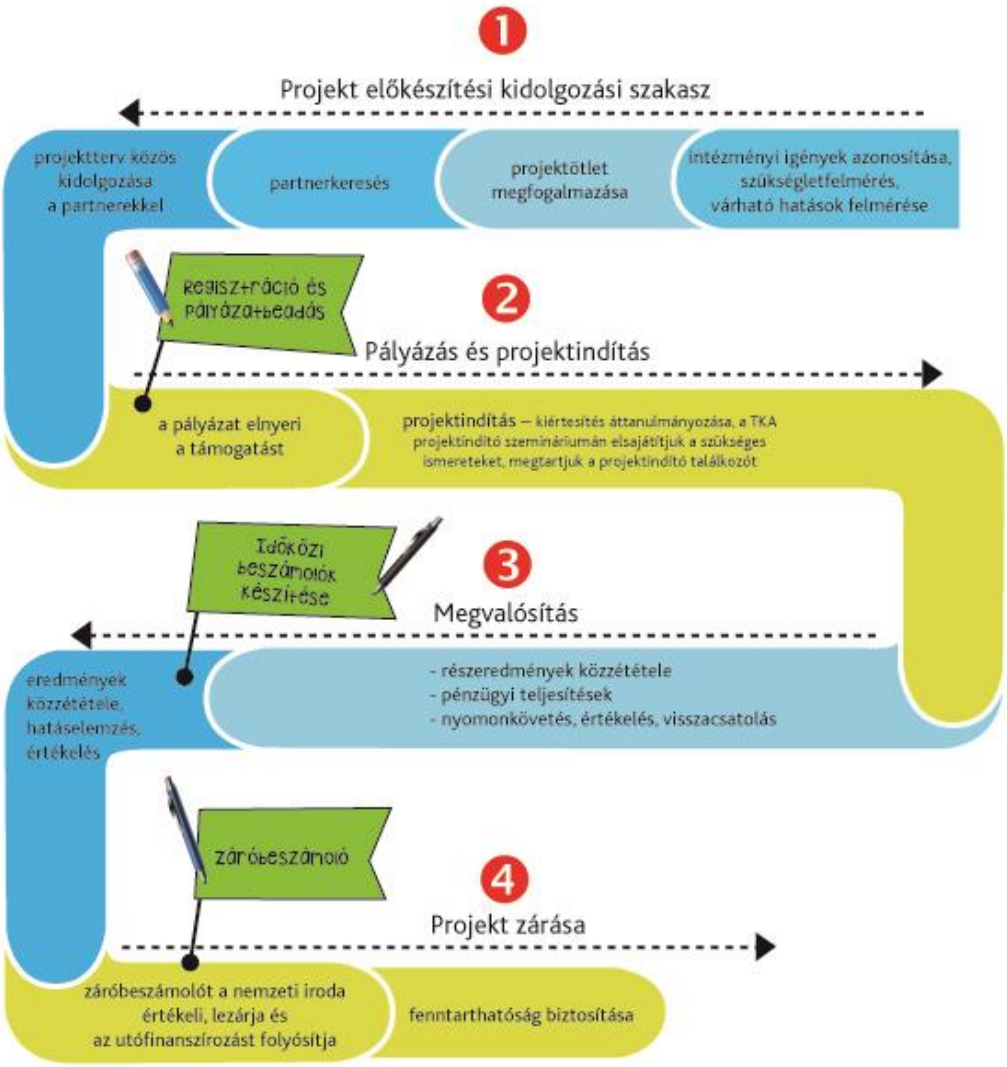
A Tempus Közalapítvány keretei között működő Nemzeti Iroda (NI) az Európai Bizottság egyik partnerintézménye. A Bizottság határozza meg a program kereteit és irányelveit, a Nemzeti Iroda feladata pedig a programok végrehajtása, és célja, hogy a program kedvezményezettjei számára átfogó támogatást nyújtson.

A Nemzeti Iroda felhatalmazása a teljes projektciklus menedzselésére szól: beletartozik a pályázati felhívás megjelentetése, a pályázatok elbíráltatása, a támogatási szerződések megkötése, a projektek nyomon követése egészen azok lezárásáig, a támogatott tevékenységek, illetve a támogatás felhasználásának ellenőrzése és auditja, valamint a beszámolás a program eredményeiről.

A Nemzeti Iroda kezeli a futó projektek beszámolóit, végzi azok értékelését, valamint teljesíti a kifizetéseket a kedvezményezettek felé.

Amikor a projektek lezárulnak, a Nemzeti Iroda visszajelzést küld a Bizottságnak a projektek és általában véve az egyes pályázati fordulók eredményeiről, hogy ez háttér információként szolgálhasson a későbbi irányelvek kidolgozásához.

Projekt életciklusa



2. SZERZŐDÉSKÖTÉS

A pályázat eredményéről szóló értesítő levél tartalmazza a partnerségnek megítélt támogatás összegét, illetve a NI készíti elő és küldi meg a szerződést a koordinátor intézmény részére.

2.1 A támogatás feltételei

- A pályázat megfelel a program formai és szakmai követelményeinek.
- Két - nagymértékű véleményeltérés esetén három - külső, független szakértő értékelési eredményére alapozva, az adott oktatási szektor pályázatait kiértékelő bizottság javaslata alapján a Nemzeti Iroda, a Tempus Közalapítvány kuratóriuma dönt a támogatásról.
- A Nemzeti Iroda azon nyertes pályázókkal köt szerződést, akik a megadott határidőig teljesíteni tudják a szerződéskötéshez szükséges formai, pénzügyi és tartalmi feltételeket, és időben biztosítják a szerződéskötéshez szükséges dokumentumokat.

2.1.1 A szerződéskötés formai feltételei

A támogatott intézmény, szervezet részére a Nemzeti Iroda valamennyi, a szerződéskötéshez szükséges dokumentumot megküldi (részben a pályázati folyamat, részben a szerződés előkészítése során). A megküldött dokumentumokon felül a támogatási szerződés megkötéséhez be kell küldeni

- a támogatott intézmény, szervezet hivatalos képviseletére jogosult személy(ek) közjegyző által hitelesített, 30 napnál nem régebbi eredeti aláírási címpéldányát **vagy** a közjegyző által hitelesített aláírási címpéldány másolatát az aktuális dátummal és az intézmény hivatalos képviselője által hitelesítve.

  Az okiratnak tartalmaznia kell az intézmény vagy szervezet hivatalos, szerződéskötésre jogosult képviselőjének aláírási jogkörét (önállóan vagy valakivel együttesen jogosult). Ha több személy együttesen jogosult aláírásra, akkor mindegyikük aláírási címpéldányát be kell küldeni.

  Banki aláírási címpéldányt nem áll módunkban elfogadni!

A pályázati szakaszban kellett regisztrálni az intézményt vagy szervezetet, valamint feltölteni az intézményi hátteret igazoló dokumentumokat az Organisation Registration System-re. Az erre vonatkozó esetleges hiányosságokat legkésőbb a szerződés megkötéséig kell pótolni. Ha az adataikban bármilyen változás állt be, kérjük, hogy az ehhez tartozó dokumentumokat is **frissítsék az Organisation Registration System-en, és erről minket is tájékoztassanak**. Ha a szerződésben megadott számlaszám nem egyezik meg a regisztrációs felületen megadott számlaszámmal, akkor a szerződésben megadott számlaszámról szóló bankszámlaszám-igazolást is fel kell tölteniük az ORS-re.

2.2 Kizáró okok

A pályázók / kedvezményezettek kizártnak tekintendők a támogatásból, ha bármelyik, az alább felsorolt helyzetben vannak:

1. csődbe mennek vagy felszámolják őket, ügyeik kezelését bíróság veszi át, hitelezőikkel egyezséget kötöttek, felfüggesztették üzleti tevékenységüket, a fenti ügyek

vonatkozásában eljárást indítanak ellenük, vagy a nemzeti törvények és szabályok szerint hasonló eljárásból eredően bármely hasonló helyzetbe kerülnek;

2. szakmai magatartásra vonatkozó vétség miatt jogerős (*res judicata*) ítélettel elítélték őket;

3. a szerződő hatóság által bármely módon igazolhatóan súlyos szakmai kötelességmulasztást követtek el;

4. nem teljesítették társadalombiztosítás- vagy adófizetési kötelezettségüket azon ország jogszabályai szerint, ahol létrejöttek, vagy a szerződő hatóság országának jogszabályai szerint, vagy azon ország jogszabályai szerint, ahol a szerződést teljesíteni kell;

5. jogerős (*res judicata*) ítéletet hoztak velük szemben csalás, korrupció, bűnszövetkezetben való részvétel vagy bármely más, a Közösségek pénzügyi érdekeire nézve káros jogellenes tevékenység miatt;

6. a Közösség költségvetéséből finanszírozott más beszerzési eljárást vagy támogatás elbírálási eljárást követően megállapították róluk, hogy súlyosan megszegték a szerződést a szerződéses kötelezettségeik nem teljesítésével.

A pályázók nem részesülhetnek pénzügyi támogatásban, ha a támogatás odaítélése során:

1. összeférhetetlenség alanyaivá válnak (családi, személyes vagy politikai okokból, illetve a támogatás odaítélésében közvetlenül vagy közvetve érintett szervezettel vagy személlyel közös nemzeti, gazdasági vagy egyéb más érdek miatt);

2. tévesen szolgáltatnak olyan információkat, amelyeket a szerződő hatóság a támogatás odaítélése során a részvétel feltételeként igényel, vagy nem szolgáltatnak ilyen információkat.

Adminisztratív és pénzügyi büntetés szabható ki az olyan pályázókra, akik hamis információkat szolgáltatnak, vagy súlyosan megsértették valamely korábbi szerződésből vagy támogatás megítélésének eljárásából eredő szerződéses kötelezettségeiket.

2.3 A támogatási szerződés

A szerződést a Nemzeti Iroda készíti elő magyar nyelven, és PDF formátumban küldi meg a magyar koordinátorszervezeteknek. A szerződést 2 eredeti példányban aláírva, lepecsételve kell visszaküldeni, amelyből 1 példány az Irodát, 1 példány a kedvezményezettet illeti meg.

Ha a kedvezményezett intézménynek adminisztratív okokból több példányra van szüksége, akkor ezt időben jelezze az Irodának.

A szerződés minden kitöltött és aláírt példányát legkésőbb az utolsó melléklet kézhezvételétől számított **30 napon** belül vissza kell küldeni a Tempus Közalapítvány postacímére (1438 Budapest 70, Pf. 508.).

A szerződés a Tempus Közalapítvány kuratóriumi elnöke aláírásának napján lép hatályba. Ha a projekt futamideje alatt módosításokra van szükség a támogatási szerződésben meghatározott keretekhez, feltételekhez képest, akkor a támogatott intézmény, szervezet szerződésmódosítási kérelmet nyújthat be az Irodához, mely azt elfogadhatja, vagy

elutasíthatja. Részleteket ld. 4. fejezet: **„VÁLTOZÁSOK, MÓDOSÍTÁSOK A PROJEKT MEGVALÓSÍTÁSA SORÁN”.**

A projektek előrehaladásának ellenőrzése és értékelése az előrehaladási jelentéshez kapcsolódik. Erről további részleteket a 6. fejezetben olvashat. (**„AZ ELVÁRT EREDMÉNYEK, HATÁS MÉRÉSE – INDIKÁTOROK”**)

2.3.1 A projekt időtartama és a támogatás utalása

A támogatási szerződésben szerepel **a projekt kezdő és befejező időpontja**. A projektek 6-24 hónaposak lehetnek. Rendkívül indokolt esetben a partnerség koordinátora kérelmezheti a futamidő meghosszabbítását legkésőbb 30 nappal a projekt zárása előtt.

A támogatás két részletben kerül kifizetésre. A szerződés hatályba lépését követő 30 napon belül az első 80% kifizetése történik meg, míg a fennmaradó várható 20% a Nemzeti Iroda által értékelt záróbeszámoló eredménye alapján kerül folyósításra. A támogatás összegét, kifizetésének ütemezését a szerződés (Különös Feltételek, I.3. és a I.4. Cikk) rögzíti.

A Nemzeti Iroda a támogatást a szerződéskötés során megadott számlaszámra utalja át. A támogatást a kedvezményezett intézmény ezen a számlán kezeli.

2.3.2 A támogatási szerződés mellékletei

- **I. sz. melléklet** **Általános feltételek**
- **II. sz. melléklet** A projekt leírása; Előzetes költségvetés; A további Kedvezményezettek listája

  A projektleírásban szereplő tevékenységeket és a támogatási összeget tartja az Iroda irányadónak a projekt megvalósulása során.
- **III. sz. melléklet** **Pénzügyi és szerződéses rendelkezések**
- **IV. sz. melléklet** A többi Kedvezményezett által a koordinátornak adott megbízólevelek
- **V. sz. melléklet** Aláírási címpéldány

Továbbá, ha a szerződés úgy rendelkezik:

- **VI. sz. melléklet** **Banki felhatalmazó levél** (Nem közintézmények esetén, valamint 60 ezer eurós támogatás esetén a támogatási összeg 80%-ról szóló **Felhatalmazó levél** egy eredeti példányban, cégszerűen aláírva, a számlavezető bank által érvényesítve.)

3. PROJEKTMENEDZSMENT

3.1 Bevezetés - Az Erasmus+ projektek szerepe az intézményi, szervezeti stratégia megvalósításában

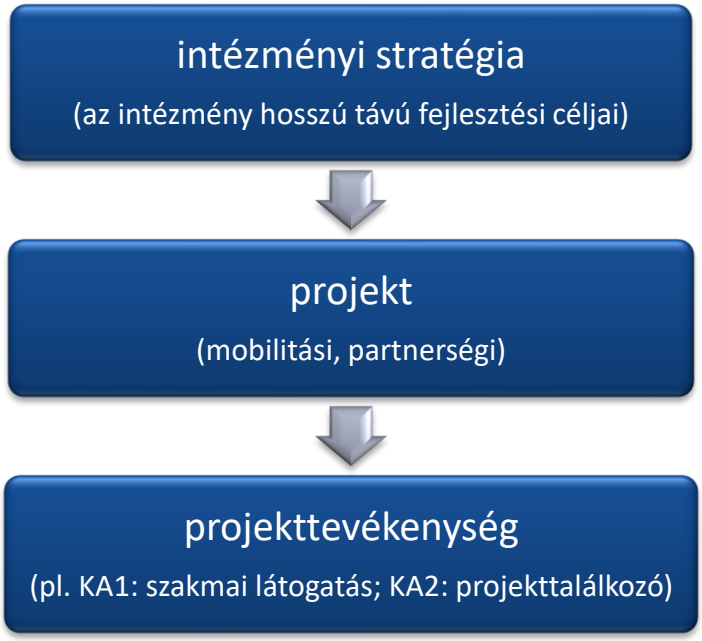
Egy projektterv akkor lehet megalapozott, ha az intézményi kontextus ismeretében készül, hiszen minden bizonnyal vannak előzményei, és utána sem áll meg az élet. Kontextus alatt nem kizárólag az intézmény, a munkatársak adottságait kell érteni, hanem azt is, hogy milyen

irányba szeretnének fejlődni, milyen hosszú távú szakmai terveik vannak, és milyen szerepet szánnak ezek elérésében a nemzetközi kapcsolatoknak. A nemzetközi környezetre célszerű olyan erőforrásként tekinteni, amely tudatos építkezés esetén nagyban hozzájárulhat a szervezet, intézmény által végzett oktatás, képzés színvonalának emeléséhez.

Ez a tudatos építkezés a nemzetközi kapcsolatok stratégiai szintű tervezése, amit az intézmény nemzetköziesítési folyamatának is szoktak nevezni. A stratégia kiindulópontja az intézmény küldetésnyilatkozata és jövőképe, így a stratégia megírása előtt ezeket érdemes először megfogalmazni. A küldetésnyilatkozat összegzi a szervezet alapvető értékeit, hitvallását, rendeltetését, a jövőkép pedig a lehetséges és kívánatos jövőbeni állapotát, helyzetét rajzolja fel. Mindkét dokumentum jellemzően rövid, mozgósító ereje nagy, és képes megszólítani az intézménymunkatársait, és lehetséges külső partnereit egyaránt.

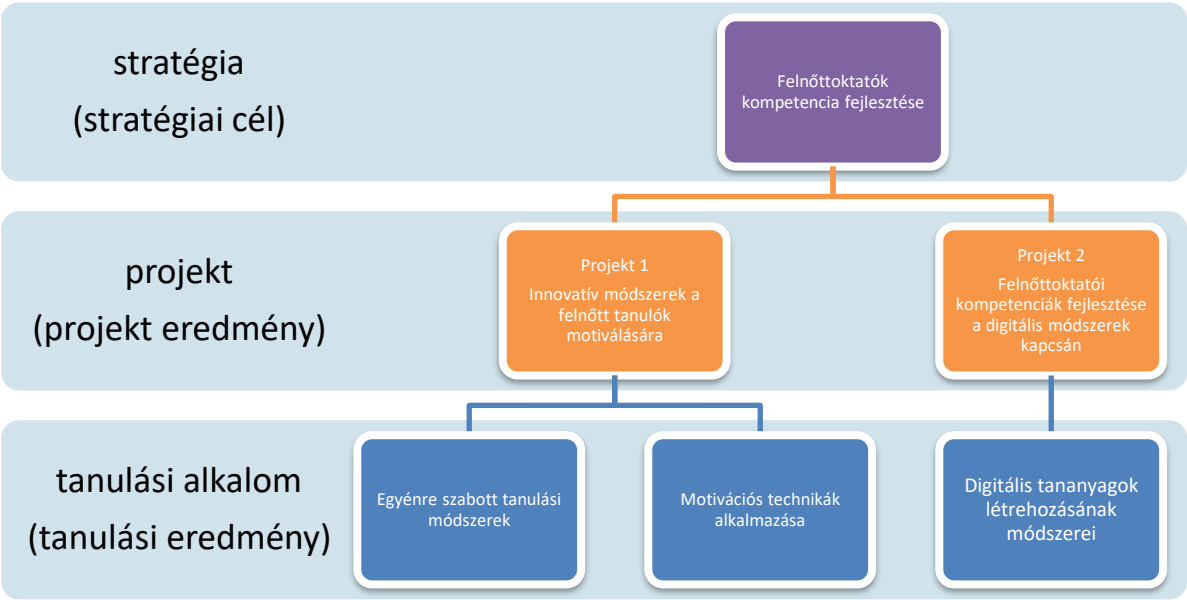
Egy stratégia akkor lehet sikeres, ha a vezetés egyértelműen elkötelezett annak végrehajtásában, a szükséges erőforrások rendelkezésre állnak, és a szervezeti kultúra is támogatja, hogy a különböző nemzetközi tevékenységekből, projektekből a lehető legtöbbet profitáljon a szervezet. Az intézmény, szervezet esetében optimális, ha a működési formáiban a „tanuló szervezet" alapjai már léteznek. Vagyis a szervezet kreatív és kezdeményező, tehát képes új feladatokat rugalmasan, új szervezeti formában befogadni és optimálisan végrehajtani.

Az intézményi stratégia megvalósítása során az egymás után, vagy az egymással párhuzamosan kivitelezett projektek ugyanúgy épülnek egymásra, mint egy projekten belül a célok elérését szolgáló tevékenységek. Az Erasmus+ különböző pályázattípusainak közös vonása, hogy mindegyik lehetőséget biztosít arra, hogy nemzetközi tapasztalatok révén tanuljanak, és fejlesszék intézményüket, szervezetüket. Számos eltérő vonásuk ugyanakkor lehetővé teszi, hogy igényeiknek, lehetőségeiknek, és a projekttől várt eredményeknek a legmegfelelőbb projekttípust tudják kiválasztani.



A tanulási eredmény alapú gondolkodás

A projekt és az intézményi, szervezeti stratégia megegyezik abban, hogy általuk valamilyen változást szeretnénk elérni, bár a változás hatóköre, nagyságrendje természetesen nagyban különbözik. A stratégia révén elért változások végső soron a nemzetközi projektekbe épített tevékenységek eredményeire épülnek. Ezért is kiemelt jelentőségű, hogy ezeket pontosan meghatározzák, és irányuk összhangban legyen a stratégiai célokkal. A tanulási eredmények a tudás, képesség, kompetencia kontextusában meghatározott kijelentések arra vonatkozóan, hogy az egyén mit tud, mit ért, és mire képes, miután lezárt egy tanulási folyamatot.



A nemzetköziesítés szintjei – a projekttől az intézményi stratégiáig

A nemzetközi tevékenységek integrálása az intézmény, szervezet életébe egy komplex folyamat. Ahhoz, hogy a fejlesztés lehetséges irányait jobban megértsük, érdemes a folyamaton belül szinteket megkülönböztetni. Sokféle csoportosítás lehetséges, most az egyszerűség kedvéért két fő szintet különböztetünk meg.

- projekt szint
- stratégiai szint

A nemzetközi együttműködések természetesen mindkét szinten értékesek. Sok intézmény, szervezet valószínűleg sohasem éri el a stratégiai szintet, mégis nagyon sokféleképpen hasznosíthatják a nemzetközi tapasztalataikat. Más iskolák elérhetnek egy olyan fordulóponthoz, amely arra ösztönzi őket, hogy strukturáltabb formában, stratégiai szinten tervezzék a nemzetközi tevékenységeiket.

Az alábbi táblában az intézmény, szervezet nemzetköziesítési folyamatának két szintjére jellemző vonásokat gyűjtöttünk össze. Az adott szintre jellemző újdonságot, innovatív elemet igyekeztünk megragadni. Az egyes tulajdonságok tipikusak, de nem kizárólagosak: a stratégiai szint többnyire magába foglalja a projekt szintet is, ami fordítva nem jellemző.

Kritérium	Projekt szint	Stratégiai szint
szerep	✓ cél	✓ eszköz
fókusz	✓ a projekt belső kohéziója	✓ az egymást követő, vagy az egymással párhuzamosan futó szervezeti projektek kapcsolata
hatáskör	✓ a projekt menedzsment folyamatok fejlesztése ✓ az eljárások kidolgozása ✓ a projektek megvalósítása	✓ az egymástól tanulás (peer learning) ✓ tudás import és export ✓ szervezeti/tantervfejlesztés ✓ nemzetköziesítés itthon
koordináció	✓ 1-2 megvalósító személy a szervezetben, esetleg kis csapat ✓ a vezetők bevonása egy bizonyos szintig elkerülhetetlen, de a nemzetköziesítési törekvések inkább csak megengedettek, de nem támogatottak	✓ stratégiai csapat koordinálja a folyamatokat, erős támogatás az szervezet vezetése részéről ✓ a munkatársak számottevő hányada, a közvetlenül is szerepet vállalnak a koordinációban
részvétel	✓ koordinátorok, más munkatársak, célszerűen a vezetők is ✓ a mobilitásban részt vevő felnőttoktatók, felnőtt tanulók	✓ a felnőttoktatók, és projekttípustól függően a felnőtt tanulók jelentős része közvetlenül is részt vesz a nemzetközi mobilitásokban ✓ felnőttoktatók, felnőtt tanulók nagy részét bevonják

		a hazai nemzetköziesítési stratégiával összefüggő tevékenységekbe a szervezeten belül
erőforrások	✓ gyakorta nem kielégítően tervezett erőforrás gazdálkodás ✓ egy visszautasított pályázat megakaszthatja a nemzetközi tevékenységeket	✓ magas szintű erőforrás-gazdálkodás ✓ a feladatok kiegyensúlyozott elosztása ✓ változatos pénzügyi források
szervezeti kompetenciák	✓ szervezési készségek ✓ problémamegoldó készségek ✓ szociális készségek ✓ nyelvi készségek	✓ változásmenedzsment ✓ tudásmenedzsment
folyamatok és eljárások	✓ a kihívásokat akkor kezelik, mikor azok felmerülnek ✓ a folyamatok kidolgozottsága gyakran esetleges ✓ a felelősség nem megosztott, vagy a felelősségi körök nem tisztázottak	✓ jól kidolgozott, célzott folyamatok és eljárások ✓ magas szintű erőforrás menedzsment
partnerek	✓ a partnerkeresés nem feltétlenül igazodik az intézmény fejlesztési igényeihez	✓ stratégiai partnerségek, a kiválasztás hosszú távú fejlesztési igényekhez/ tervekhez igazodik
eredmények és hatások	✓ a projektek eredményei nem feltétlenül kapcsolódnak egymáshoz ✓ különböző projekteknek lehet ugyanaz az eredményük ✓ a különböző projektek eredményei akár negatív hatással is lehetnek egymásra	✓ a projektek eredményei kiegészítő jellegűek, egymást erősítik annak érdekében, hogy a stratégiai célokat a szervezet elérje
utalások a szervezet dokumentációjában	✓ alkalmiak, nem következetesek/összefüggőek	✓ az utalások jól strukturáltak és a nemzetköziesítési stratégiával összhangban állnak

A nemzetköziesítés eszközeiről bővebben ebben a kiadványunkban tájékozódhatnak.

3.2 A projektmenedzsment tevékenységi területei:

3.2.1 A projekt irányítása, a feladatok felosztása a partnerek között

A projekt irányítása magában foglalja a projekt felügyeletét minden szerződéses, jogi, szervezeti és adminisztratív szempontból. Része a partnerség humán- és pénzügyi erőforrásainak, tudásának és időráfordításának koordinálása is.

Tipp: A projekt lebonyolításához kapcsolódó dokumentumokat érdemes közös felületen tárolni (pl. Google Drive, Teams, Wikispace, Trello), amelyek alkalmasak arra, hogy a projektben részt vevő partnerek bármikor hozzáférjenek az anyagokhoz. Fontos, hogy a biztonsági beállításokra figyeljenek, azaz a bizalmas dokumentumokat jelszóval védett felületen érdemes tárolni, azonban a mindenki számára érdeklődésre számot tartó anyagokat felesleges korlátozásokkal ellátni. A projekt honlapon is létre lehet hozni egy elkülönített, jelszóval védett részt, ahová a partnerség által használt dokumentumokat töltik fel.

A projektmegvalósítás szempontjából legfontosabb személyi feltételek ugyan már a pályázati szakaszban eldőltek (az alkalmas és elkötelezett partnerek bevonásával), mégis a projektindítás legfontosabb feladatai közé tartozik a szerződésbe foglalt pályázati tervezet frissítése, aktualizálása (kiegészítésekkel, egyéb rendelkezésekkel együtt), és a részletekről való megállapodás a partnerség tagjaival. A megállapodást lehetséges partnerszerződések formájában is rögzíteni.

A **partnerszerződés** az egyes szervezetek között létrejött egyedi megállapodás, mely a tevékenységek részleteit lebontja az egyes partnerek szintjére (szakmailag alkalmas, kellő számú szakember rendelkezésre állása, feladatok ütemezése, tevékenység eredményei, mutatói; jogok, kötelezettségek stb.).

A partnerség a menedzsment tevékenységek támogatására létrehozhat egy „**projektirányító testületet**”, melynek tagjai döntően a partnerszervezetek képviselői; indokolt esetben további speciális tudás bevonására külső szakértő közreműködését is biztosíthatják. E csoport egyben a projekt szakmai irányító és döntéshozó testülete is. A testület feje a projektkoordinátor szervezetének képviselője. A projektmegvalósítás változásaival kapcsolatos kérdésekben is dönt, illetve az esetleg felmerülő konfliktusok kezelésében közreműködik.

A projektirányító testület szakmai egyeztetéseit telekommunikációs eszközök révén (Skype, Whatsapp, Zoom, Teams megbeszélések, video-konferenciák stb.), vagy személyes találkozók: partnertalálkozók alkalmával bonyolítja le. E megbeszélések a projekt előrehaladása, hatékonysága és minőségi teljesítése érdekében folytatott szakmai megbeszélések.

Tipp: A jól működő partnerségi együttműködés egyik alapfeltétele a világos kommunikáció, pénzügyi átláthatóság, nyitott, nyomon követhető döntési folyamat és döntés.

A találkozók eredményessége érdekében fontos előzetes megtervezésük:

- az előkészítés (ütemezés, előzetes programterv, megbeszélendő tartalmak egyeztetése, utazások előkészítése),
- a lebonyolítása (minden érdekelt fél aktív közreműködése, technikai körülmények, ellátás biztosítása, jelenléti ív, jegyzetelés megoldása: elhangozott megbeszélés vázlata, megállapodások rögzítése) és
- az utómunkálatok (jegyzőkönyv megküldése - egyeztetése, részvétel igazoló dokumentumainak begyűjtése – megküldése) részleteivel.

3.2.2 A megvalósítás felügyelete, munkaterv

A kis léptékű partnerségi projektek tevékenységei nagyon szerteágazóak lehetnek az egyes projektek jellegétől függően. A projekt során szakmai tevékenységek kiterjedhetnek az együttműködés és egymástól tanulástól, tapasztalatcserétől, hálózatépítéstől kezdve a felmérések, esettanulmányok készítése, kurrikulum- és kurzusfejlesztés, módszertani és értékelési eszközök korszerűsítéséig, és lehetőséget nyújtanak tanulásra - tanításra, gyakorlat végzésére a partnerség országaiban. Ezeken túl minden projekt tevékenységi körébe beletartoznak a megvalósítás szervezési feladatai, a munka hatékonyságának, minőségének felügyelete, a termékek tervezett minőségét biztosító szakmai munka, az adminisztrációs kötelezettségeknek való megfelelés, a projekt eredmények tágabb hasznosulását biztosító tevékenységek.

Fontos a szerteágazó munka tematikus csoportokba foglalása az átláthatóság érdekében – e tevékenységcsoportok képezik a projekt munkatervét. **A munkaterv teszi lehetővé, hogy a megvalósítást a menedzsment ne csak nyomon kövesse, hanem a beavatkozás szükségességét időben felismerje, és hatékony megoldást dolgozzon ki, amely illeszthető az eredeti tervezethez.** A tematikus csoportok szervezési elve lehet pl. a tevékenységek célja - jellege (pl. menedzsment-feladatok, tapasztalatcsere, fejlesztés, adaptáció, tesztelés stb.) vagy a megvalósítás időrendje (projektindítás, 1. partnertalálkozó, 2. partnertalálkozó, értékelés stb.).

A munkaterv legfontosabb elemei:

- a tematikus feladatcsoport célja, időkerete, eredménye;
- a megvalósítás tevékenységei: felsorolás, időrendiség és összefüggések;
- a feladatcsoport, és az egyes tevékenységek felelősei, közreműködői, lehetőség szerint az egyes partnerek hozzájárulásának részleteivel;
- a tervezett eredmények kapcsolata a tevékenységekkel (főként az értékelés és terjesztés vonatkozásában), határideje, célcsoportja, mutatói (terjedelem, megjelenés, mennyiség, nyelvi verziók, médium stb.);
- egyéb előrehaladási mutatók (lehetséges részleteikkel).

Tény, hogy a pályázatban bemutatott munkaterv/ tevékenységek, ütemezés (a bizottsági minta szerint) nem tér ki ennyi részletre, de a projektindítás előkészítéseként célszerű kiegészíteni a tervezetet, és azt az első találkozó alkalmával a partnerekkel egyeztetni és közösen elfogadni. Az így kidolgozott munkaterv lehetőséget ad arra, hogy azonosítsák a partneri feladatokat egy esetleges partnerszerződéshez. Az egyes partnerek feladatai így mindenki számára könnyen átláthatóvá válnak. Ez támogatja az előrehaladás nyomon követését, és az egyes partnerek munkájának értékelését tényekkel támasztja alá.

Tipp: A munkaterv összeállítása során a partnerek speciális céljaira, igényeire, profiljára, szaktudására érdemes építeni. A projekt sikere nagyban múlik azon, hogy a résztvevők sajátjuknak érzik-e a projektet és elkötelezettek-e a munka során.

A koordinátor szempontjából kulcsfontosságú az előrehaladás minél szorosabb nyomon követése. A közös felelősségvállalást erősíti, ha ennek eredményéről közös fórumon (pl. zárt munkafelületen a projekt honlapon) rendszeresen tudja tájékoztatni a partnerséget. Így például valamelyik

partner késése, vagy nem megfelelő teljesítése esetén a „közösség nyomása” is ösztönzőként hat. A partnertalálkozók alkalmait ki lehet használni arra, hogy az összejövetel elején áttekintsék az addigi teljesítést, megbeszéljék az eltérések okait, és legkésőbb a találkozó zárásaként megállapodjanak a következő időszak részleteiről, ha szükséges, akkor a korrekció feladatairól.

A partnerek munkavégzését nemcsak időkeretben érdemes nyomon követni, hanem a delegált feladat eredményének minőségét is érdemes valamilyen módon értékelni, a felelősöknek visszajelzést adni.

Tipp: Érdemes bizonyítványt vagy tanúsítványt is kiadni egy kurzus elvégzéséről, pl. Europass felületen, Lásd. 9.3. fejezet.

A projekt minden eredményét hozzáférhetővé kell tenni a tágabb szakmai közösség, érdeklődők számára. Ennek egy módját a támogatási szerződés is meghatározza (I.11.2. cikk): a projekt koordinátora köteles feltölteni az együttműködés eredményeit a Bizottság által létrehozott projekteredmények terjesztésére létrehozott felületre: http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/. A támogatási szerződés I.9. cikke a „nyílt licenc” -re hivatkozik, mely az a mód, ahogy egy termék jogainak tulajdonosa mások számára engedélyt ad a termék felhasználására. Az engedély a termékekre egyenként vonatkozik. Az engedélyek mértékétől és a kiszabott korlátozásoktól függően számos nyílt felhasználást biztosító engedély létezik, és a kedvezményezett szabadon választhatja meg, hogy termékével kapcsolatban milyen engedélyt alkalmaz. Minden egyes előállított termékre nyílt engedélyt kell adni. A nyílt felhasználási engedély nem jelenti a szerzői jogok vagy szellemi alkotáshoz fűződő jogok átruházását.

Az Általános feltételek II.9. cikke rendelkezik részletesen az előzetesen meglévő jogokról, valamint a projekteredmények tulajdon- és felhasználási jogairól.

A projekttevékenységek során megvalósuló találkozók, tudásmegosztók, tapasztalatcserék, nemzetközi tanulási, oktatási, képzési céllal kell, hogy megvalósuljanak, amelyek a projekt céljainak eléréséhez szükségesek, lényeges hozzáadott értéket képviselnek. Törekedjenek ezért arra, hogy a tervezett tevékenységek a megvalósítás során is a projekt integráns részét képezzék hozzájáruljanak a projekteredmények tartalmához.

Például egy kiutazás szervezése esetén a következő lépéseket érdemes előzetesen átgondolni:

- alkalmas kiutazók kiválasztása,
- a fogadó intézménnyel tartalmi egyeztetések, a tartózkodás feltételei,
- a mobilitás értékelése, dokumentálása

A kiutazások megvalósulása után a dokumentáció alapján a partnerség is értékelje a mobilitások eredményességét, fogalmazza meg és építse be annak hozadékát a projekteredményekbe (tapasztalatok felhasználása, beépítése, korrekciók igénye stb.).

Minden projektben fontos szempont a megvalósítás kapcsán - a munkavégzés minősége, hatékonysága mellett - az előrehaladás és a támogatás felhasználásának felügyelete is. **A támogatott intézmény, szervezet fontos feladata, hogy dolgozzon ki olyan rendszert, ami lehetővé teszi a támogatás felhasználásának követését.**

3.2.3 Kommunikáció és tájékoztatás

A menedzsment hatáskörébe tartozik az **információcsere, tájékoztatás** a projekt tartalmáról, előrehaladásáról, eredményeiről. E tájékoztatás döntően kétféle irányú: a partnerség körére, illetve azon túlra mutat.

A kommunikáció **külső célcsoport**ját a különféle szakmai partnerek és egyéb érdeklődők jelentik. Tájékoztatásuk kiterjed a projekt céljairól, várt eredményeiről, előrehaladásáról. A partnerség körén túlmutató tájékoztatás célja kettős.

A **projekteredmények terjesztése elsősorban általános, széleskörű tájékoztatás a projekt céljairól, előrehaladásáról; eredményeiről**. Célja a potenciális felhasználók érdeklődésének felkeltése (http://www.tka.hu/tudastar/363/tanacsok-hatekony-disszeminaciohoz; https://erasmusplusz.hu/erasmus_disszeminacio), a tágabb szakmai közönség általános tájékoztatása. Fontos azonban itt is a célzott információnyújtás.
További részletes útmutatás a kézikönyv **„AZ EREDMÉNYEK TERJESZTÉSE ÉS A PROJEKT LÁTHATÓVÁ TÉTELE”** c. fejezetben található**.**

4. VÁLTOZÁSOK, MÓDOSÍTÁSOK A PROJEKT MEGVALÓSÍTÁSA SORÁN

4.1 Bevezetés

A projektek megvalósítása során felmerülhetnek olyan előre nem látható körülmények, amelyek a projekt szerződésben rögzített adatainak, feltételeinek, tervezetének változását vonják maguk után.

Törekedjenek arra, hogy a lehető legkevesebb változtatásra legyen szükség a projekt futamideje alatt. Tudniuk kell, hogy a változás **nem befolyásolhatja lényegesen a projekt minőségét, megvalósíthatóságát, vagy a projekt céljait**, és **minden módosításnak összhangban kell lennie a támogatási szerződésben és mellékleteiben foglalt jogi szabályokkal.**

Javaslatunk, hogy a lényegesebb változtatások esetén minden esetben konzultáljanak a Nemzeti Iroda munkatársaival.

Változások tartalma	Formai - technikai változások	A projekt tartalmát érintő lényeges változások
Kedvezményezett szervezet adatainak változása: - jogi státusz - szervezet neve - szervezet címe - adószáma	✓	
Kontakt személy, ill. adatai	✓	
Aláírásra jogosult személy, ill. adatai	✓	
Banki adatokban történő változás, *ha a szerződéskötéshez felhatalmazó levelet kért be a NI (lsd. szerződés 2. oldala – mellékletek)*		✓
Partnerség felépítését érintő változások (a koordinátor intézmény cseréjére kizárólag a szerződéskötés előtt van lehetőség)		✓
A kedvezményezett szervezet jogi személyének átalakulás miatti változása (pl. fenntartóváltás jogutódlással, vagy feladatátadással)		✓
Projekt futamideje		✓

4.2 A szerződésmódosítás feltételei

- a módosítást írásban a Kedvezményezett nyújtja be: aláírója a kedvezményezett szervezet jogi képviselője;
- a kérelem formája hivatalos levél, és a szerződésmódosítás formanyomtatványa;

- a tervezett változásokat alaposan meg kell indokolni;
- a szerződésmódosítást bizonyos esetekben a Nemzeti Iroda is kezdeményezheti.

4.2.1. A támogatott által kezdeményezett szerződésmódosítás folyamata

A támogatási feltételek bármilyen módosítása írásbeli kiegészítő megállapodás formájában történhet meg, amint azt a szerződés is tartalmazza (ld.: Általános feltételek II.13 cikk). Éppen ezért **a szerződésre és annak módosítására vonatkozó semmilyen szóbeli megállapodás nem tekinthető érvényesnek.**

A Kedvezményezett által kezdeményezett szerződésmódosítás esetén a Nemzeti Iroda minden esetben megvizsgálja, elfogadható-e a módosítás, és írásban tájékoztatja a Kedvezményezettet döntéséről, valamint arról, valóban szükséges-e szerződésmódosítás. A Nemzeti Iroda fenntartja magának a jogot, hogy elutasítsa a nem kellően indokolt módosítási kérelmet.

A módosítási kérelmet a tervezett változások jóváhagyását megelőzőleg, jóval azok hatályba lépése előtt meg **kell küldeni a Nemzeti Irodának, de minden esetben legalább egy hónappal** a projektzárás időpontja előtt, azaz nem lehet utólagosan módosítást kérni azokra a változtatásokra, amelyek ténylegesen már megvalósultak. Ez alól kivételt képeznek a Kedvezményezett részéről alapos indokkal alátámasztott és a Nemzeti Iroda részéről elfogadott esetek (ld.: Általános Feltételek, II.15 cikk – Vis maior)

Ha nem (vagy nem kellő időben, kellő indoklással) tájékoztatják a Nemzeti Irodát a projektet vagy a szerződést érintő változásokról, **a Kedvezményezett a felelős azért, ha a változásból eredően el nem fogadható tevékenységek és költségek keletkeznek**.

A szerződésmódosítási formanyomtatvány részletes útmutatást tartalmaz a feltételekkel és a kitöltéssel kapcsolatban.

4.3 Teendők egyéb változások és módosítások esetén

4.3.1. A támogatott hivatalos képviselőjének változása

Kérjük, erről e-mailben tájékoztassák Közalapítványunkat a projekt(ek) hivatkozási számának, a hivatalos képviselő nevének és e-mail címének (amennyiben van) megadásával. Ekkor nincs teendőjük a regisztrációs felületen.

4.3.2. A támogatott koordinátorának változása

Mindezt szintén elegendő e-mailben jeleznie az intézménynek Közalapítványunk felé az új kapcsolattartó nevének, e-mail címének és az érintett projekt(ek) hivatkozási számának megadásával. A változás az Organisation Registration System-en megadott adatokat nem érinti.

4.3.3. A támogatott intézmény adatainak változása

Amennyiben a támogatott intézmény:

- neve,
- elérhetősége vagy
- adószáma

változik, az Organisation Registration System regisztrációs felületen módosítani kell ezeket az adatokat, illetve azokat a dokumentumokat is, melyeket a változás érint. Az adatokat azon EU

Login felhasználó tudja csak módosítani, aki regisztrálta az intézményt. Ez a felhasználó ugyanakkor szerkesztési hozzáférést adhat más EU Login felhasználóknak is. Ezekről a változásokról is, kérjük, minden esetben értesítsék e-mailben a Közalapítványunkat.

4.3.4. A támogatási szerződésen megadott számlaszám változása

Az Organisation Registration System regisztrációs felületre a számlaszámot megfelelően igazoló friss pénzügyi adatlapot, illetve a bank által kiállított valamilyen dokumentumot (folyószámla-kivonat, bankszámlaszerződés stb.) kell feltölteniük. Kérjük, hogy a változásról e-mailben is értesítsenek minket.

4.3.5. Fenntartóváltás és/vagy az intézmény jogi státuszának változása

Ebben az esetben kérjük, hogy mindenképp vegyék fel a kapcsolatot Közalapítványunkkal és egyeztessenek velünk az esetleges további teendőkről.

5. AZ EREDMÉNYEK TERJESZTÉSE ÉS A PROJEKT LÁTHATÓVÁ TÉTELE

A projekteredmények terjesztési tevékenységének célja

A projekteredmények terjesztése olyan tevékenységek sokaságát jelenti, amelyek célja a projekt eredményeinek közzététele azon célcsoportok számára, akik közvetlenül nem vettek részt a projektben, de fontos, hogy a projekt eredményei eljussanak hozzájuk. Az Európai Unió finanszírozásával megvalósuló projektekkel szemben elvárás, hogy a projektek hatásának, illetve a létrehozott projekttermékek széles körben történő megismertetésének és használatának terjesztésére különös hangsúly kerüljön. Nagyon fontos, hogy ez a tevékenység a projekt teljes időtartama alatt megvalósuljon, és hogy valamennyi konzorciumi partner részt vegyen benne.

Az projekteredmények terjesztéséről és hasznosításáról (valorizáció) érintőlegesen már volt szó korábban a „3.2.3. Kommunikáció és tájékoztatás" c. fejezetben. A jól megtervezett és körültekintően végrehajtott valorizáció biztosítja, hogy a projekteredmények ne csak a partnerségben közvetlenül részt vevők számára legyenek elérhetőek, továbbá azt is, hogy hatásuk fenntartható legyen a projekt futamidején túl is. A minél szélesebb körű terjesztés érdekében lehetőleg a legkülönfélébb csoportokat próbálják meg bevonni a projekteredmények terjesztési és valorizációs tevékenységeibe.

Nagyban segíti az eredmények hatékony terjesztését, ha a partnerség, vagy a partnerségben részt vevő intézmények honlapjukon közzé teszik a projekt adatait, megvalósításának fő lépéseit és eredményeit (vagy ezek elérhetőségét).

5.1 A projekteredmények terjesztésére vonatkozó terv

Az eredmények projekteredmények terjesztésének számos célja lehet: a projekt témája iránti figyelem felkeltése, a nyilvánosság tájékoztatása és bevonása, a projekt fenntarthatóságának biztosítása. A projekteredmények terjesztése akkor igazán eredményes, ha a projekt jól kidolgozott projekteredmények terjesztésére vonatkozó tervvel rendelkezik. A tervek korai elkészítése biztosítja, hogy a megcélzott felhasználók és az ő igényeik központi helyet kapjanak a projekt kezdetétől.

A projekteredmények terjesztésére vonatkozó terv kulcselemei a következők:

- a terjesztésre és hasznosításra alkalmas eredmények azonosítása;
- a fenti eredmények terjesztésére irányuló tevékenységek típusai – módszerek és eljárások;
- a szükséges emberi és pénzügyi erőforrások;
- munkaterv a különböző tevékenységekre;
- stratégia a tevékenységek továbbvitelére a projekt futamidején túl (fenntarthatóság).

Bár a projekteredmények terjesztésére vonatkozó terv tartalma projektenként eltérő, azonban a legalapvetőbb kérdések, amelyeket a tervezés során végig kell gondolni, lényegében azonosak:

- Mit?
- Milyen célból?
- Ki(k)nek?
- Hogyan?
- Mikor?

- Ki?
- Miből?

A projekteredmények terjesztésére vonatkozó terv elkészítését szolgálja a Kézikönyv **II. számú MELLÉKLETÉBEN** található táblázat.

Ha elkészült, a projekteredmények terjesztésére vonatkozó tervet fontos rendszeresen átnézni, és ha szükséges, módosítani a projekt előrehaladásának fényében.

Felhívjuk figyelmét, hogy a támogatási szerződés különös feltételeket határoz meg a tájékoztatással és a nyilvánossággal kapcsolatban. Az Erasmus+ projektek esetében a Támogatási szerződés Különös Feltételek I.11.2 pontja értelmében a projekt koordinátora az együttműködés eredményeit az Erasmus+ Project Results Platform (EPRP) felületre köteles feltölteni a felületen található utasításoknak megfelelően.

Bővebb útmutatást a projekteredmények terjesztésére vonatkozó tervhez kapcsolódóan az Európai Bizottság Oktatási és Kulturális Főigazgatósága honlapján talál.
Honlapunkon hasznos információkat találhatnak a projekteredmények terjesztésével kapcsolatos tevékenység megtervezéséhez kapcsolódóan.

További ötleteket adhat a Tempus Közalapítvány Digitális disszeminació az E+ projektekben című rendezvénye, melyhez kapcsolódóan az előadások elérhetők a közalapítvány honlapján.

5.2 Mik a projekteredmények?

A projekt eredményei a termékek, módszerek, tapasztalatok és oktatáspolitikai tanulságok, melyek a projekt során jönnek létre. A projekteredményeket nagyjából öt fő kategóriába oszthatjuk, melyek közül az első három a közvetlen eredményeket, míg a fennmaradó kettő a közvetett vagy programszintű eredményeket foglalja magába.

Kategória	Példák
Projekttermékek lehetnek például:	– összehasonlító tanulmányok – kézikönyvek és egyéb képzési eszközök – oktatási és képzési modulok – új tantervek és képesítések – új megközelítésmódokkal és módszertanokkal kapcsolatos felhasználói útmutatók – on-line oktatási és képzési anyagok (e-learning)
Módszerek	– a résztvevők egy bizonyos területtel és témával kapcsolatos ismereteinek bővítése – együttműködési folyamatok és módszerek – vezetői tapasztalatok és gyakorlati ismeretek – ötletek és jó gyakorlatok cseréje
Tapasztalatok	– a projektpartnerek által a menedzsment és nemzetközi partnerségben való részvétel terén szerzett tapasztalatok – az egyének által szerzett tapasztalatok, pl. mobilitások kapcsán – tapasztalatok és jó gyakorlatok cseréje
Európai együttműködés	– új vagy kibővített európai partnerségek – tapasztalatok és jó gyakorlatok nemzetközi szintű megosztása

Az eredmények különböző csoportjai másfajta megközelítést igényelnek terjesztés és hasznosítás szempontjából. Például a kézzelfogható eredmények könnyen bemutathatók eredetiben, grafikus ábrán vagy mintapéldányban, a nem kézzelfogható eredmények, mint pl. a 'tapasztalatok', azonban más bemutatási módszereket igényelnek, úgy, mint felmérések eredménye, interjúk elemzése, akkreditációs programok.

5.3 Eredmények terjesztése, hasznosítása

5.3.1 Célcsoport, üzenet, csatorna

Annak érdekében, hogy a projekteredmények terjesztése valóban eredményes legyen, a tevékenységeket kellően célzottan kell végezni. A legfontosabb a megfelelő célcsoport, üzenet és csatorna kiválasztása.

Célcsoport

A projekteredmények terjesztésének közvetlen célcsoportját a felhasználók, valamint a szakmai partnerek jelentik. A legfontosabb terjesztési szintek:

- saját intézményen belül,
- az intézmény szűkebb / tágabb környezetében,
- projektpartnerek körében,
- a település szintjén,
- regionálisan,
- országos szinten,
- nemzetközi szinten,
- képzési szektor szintjén,
- munkaerő-piaci szektor szintjén.

A projekt megkezdésétől érdemes gyűjteni a potenciális célcsoportokhoz tartozók elérhetőségét és listát vagy adatbázist készíteni, amelyben az érintettek elérhetősége mellett érdeklődésük jellege is megjelenítésre kerül.

Üzenet

A projekt által feldolgozott téma, és a létrejött eredmények világos, közérthető megfogalmazása a hatékony projekteredmények terjesztése elengedhetetlen alapfeltétele. Az üzenet tartalmának meghatározásakor számolni kell a lehetséges célcsoportok sokszínűségével, hiszen a döntéshozóktól az adott terület szakértőin keresztül a laikusokig terjedhet a célcsoport. Tehát a közvetítendő tartalmak bemutatásának módja az egyes felhasználói csoportok számára eltérő, sőt szükségképpen különböző kell, hogy legyen.

Csatorna

Mivel a különböző csatornáknak más-más előnyük és hátrányuk van, központi kérdés az adott célnak legmegfelelőbb csatorna kiválasztása. A legnépszerűbb terjesztési csatornák:

- Facebook,
- Moodle platform - nyílt forráskódú, ingyenes licenc alatt terjesztett, e-learning keretrendszer, melynek része egy olyan közösségi oldal, amin több mint egymillió regisztrált felhasználó ingyenes támogatást nyújthat egymásnak, ötleteket, információkat oszthat meg: https://moodle.org ,

- YouTube - nagyon fontos a kulcsszavak jó megválasztása, hiszen ezek alapján lehet majd elérni a filmet,
- blog,
- projekthonlap - fontos, hogy a honlap jól strukturált és informatív legyen, tartalmazza a projekt leírását (célok, módszerek), a partnerek bemutatását, elérhetőséget, valamint a főbb projekttermékek elérhetőségét, vagy magát a terméket. Ne feledjék azonban, hogy a honlap elkészítése önmagában nem elég, **a honlapra fel kell hívni mindazok figyelmét, akikhez szeretnék, hogy eljussanak az eredmények**. A honlap elérhetőségét feltüntethetik névjegykártyákon, szórólapokon, hivatalos levél fejlécén, megemlíthetik szakmai fórumokon, konferencián. Ingyenes felületek: www.yola.com, www.weebly.com, www.webs.com,
- személyes beszélgetések, találkozók, munkahelyi értekezletek,
- előadások, konferenciák, szemináriumok,
- workshopok, továbbképzések,
- termékbemutatók, kiállítások, vásárok,
- tévé, rádió,
- faliújság, információs állvány,
- elektronikus média,
- szórólapok, brosúrák,
- hírlevél,
- írott sajtó, cikkek,
- kiadványok,
- sajtótájékoztató, sajtóközlemény.

Fontos, hogy a projekt honlapja a partnerek internetes oldaláról is minden esetben elérhető legyen, annak linkjét egy könnyen megtalálható, jól látható helyen tüntessék fel. Érdemes még a honlap elkészítésekor azt is szem előtt tartani, hogy olyan felületet használjanak, melynek elérhetősége nem évül el egy-két éven belül, nem áll tehát elő az a helyzet, hogy a projektzárást követően a honlap is megszűnik.

A projekteredmények terjesztésével kapcsolatos tevékenység kapcsán létrejött anyagok nagyszerűen kapcsolhatók a projekt, vagy az azt szervező intézmények PR tevékenységeihez is. Fontos ezért, hogy igyekezzünk kreatív és innovatív módon megosztani projektünk eredményeit. A projekteredmények terjesztésével kapcsolatos tevékenység nyomon követésére is különös hangsúlyt kell fektetnünk, hiszen a felmerülő igényekre reagálnunk kell, és azokat be kell építenünk a projekt további szakaszaiba. E kézikönyv II. számú mellékletében a projekteredmények terjesztési hatékonyságának ellenőrzésére szolgáló kérdéssor is található.

5.3.2 Képzési programok akkreditációja, engedélyeztetése

Amennyiben a projektben szerepel képzés fejlesztése vagy átvétele, a további felhasználás, továbbélés és hasznosulás szempontjából kiemelt fontosságú lehet annak akkreditációja, engedélyeztetése.

5.4 Kötelező arculati elemek

Bármilyen, a támogatásból terjesztett, publikált dokumentumon, a támogatásból megvalósított terméken vagy anyagon fel kell tüntetni, hogy a támogatást az Európai Unió

nyújtotta. Ez a láthatóság növeli az Erasmus+ program ismertségét, és hozzájárul folyamatosságának és működésének hosszan tartó biztosításához. Ennek megfelelően az alábbi szöveg kell szerepeljen:

Disclaimer magyar szövege:
Az Európai Unió finanszírozásával. Az itt szereplő vélemények és állítások a szerző(k) álláspontját tükrözik, és nem feltétlenül egyeznek meg az Európai Unió vagy az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) hivatalos álláspontjával. Sem az Európai Unió, sem az EACEA nem vonható felelősségre miattuk.

Disclaimer link (több nyelven elérhető): https://www.eacea.ec.europa.eu/about-eacea/visual-identity/visual-identity-programming-period-2021-2027/european-flag-emblem-and-multilingual-disclaimer_en#ref-2-disclaimer-to-use-in-all-communication-materials

5.4.1 Arculati segédlet a projektről szóló információk terjesztéséhez

A részletes arculati leírás itt található: https://www.eacea.ec.europa.eu/about-eacea/visual-identity/visual-identity-programming-period-2021-2027/european-flag-emblem-and-multilingual-disclaimer_en

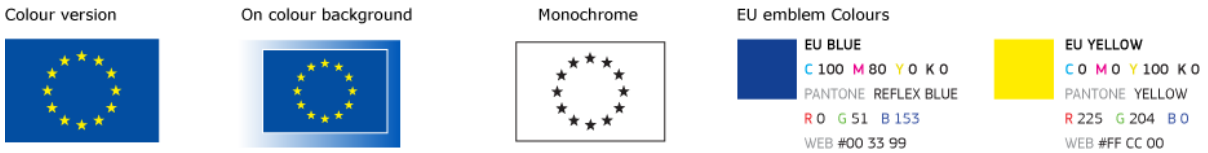
5.4.2 Logók

A **logó** (Az Európai Unió támogatásával) a támogatott pályázat **minden projekttermékén** (kiadványok, honlapok, sajtóközlemény, rendezvénymeghívó, stb.) **kötelezően megjelenítendő**!

Egységesen az alábbi EU-s logót kell használni. Az egyes alprogramoknak nincs külön logója.

A logó az alábbi oldalról letölthető színes és fekete-fehér verzióban is:

https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/logo-download-center_en



A logó minimális mérete 1 cm magas.

Amennyiben nem éri el a kész, magyar nyelvű logót, úgy az EU zászló mellett Verdana betűtípussal jelenítheti meg „Az Európai Unió támogatásával” feliratot. A szöveg fekete vagy EU kék színnel jelenjen meg.

TKA logó: **A Tempus Közalapítvány logóját kizárólag a Tempus Közalapítvány használhatja!**

6. AZ ELVÁRT EREDMÉNYEK, HATÁS MÉRÉSE – INDIKÁTOROK

A projekttervezés logikája

Egy projekt kizárólag akkor tekinthető sikeresnek, ha kitűzött céljait teljes mértékben elérte, emiatt rendkívül lényeges, hogy a projektcélok pontosan kerüljenek meghatározásra.

Egy projektcélnak minden esetben konkrétnak, elérhetőnek, mérhetőnek, relevánsnak és időben ütemezettnek, lehatároltnak kell lennie. Ez azért fontos, mert a jól megfogalmazott célokhoz könnyebb elvárt eredményeket rendelni, azaz meghatározni, hogy egy adott cél elérése milyen esetben tekinthető teljesültnek. Az elvárt eredményekhez szükséges az azok mérésére alkalmas mutatókat, vagyis indikátorokat tervezni. Lényeges, hogy tevékenységeket kizárólag tisztázott célok és eredmények birtokában lehet definiálni, tehát nem tanácsos a tevékenységek átgondolásával kezdeni a tervezést.

Indikátorok

Az indikátorok olyan mutatószámok, amelyekkel egyrészt a projekt tevékenységeinek eredményessége, másrészt a célok felé haladás mértéke követhető nyomon.

Az indikátorok meghatározásánál körültekintően kell eljárni, nem csak a mutató- és mérőszámokat, hanem a mérés módját, folyamatát is alaposan meg kell tervezni. Az indikátoroknak többfajta csoportosítása létezik, például az alábbiak:

- Bemeneti indikátorok – a rendelkezésre álló, felhasználandó erőforrásokat, kiinduló értékeket jelöli, közvetlenül mérhető;
- Kimeneti indikátorok– a projekt céljai által meghatározott tevékenységekhez rendelt kimeneti értékek, általában fizikai elemet mérnek - közvetlenül mérhető;
- Eredmény indikátorok – közvetlenül létrehozott eredményekre, a célok teljesülésére vonatkoznak, a változásokról, valamint a végtermékekről adnak információt – közvetetten mérhetők;
- Hatás indikátorok – a projekt akár rövid, vagy közép, de inkább hosszú távú hatásaira, következményeire vonatkoznak, közvetetten mérhetők.

Tipp: A projekt előrehaladásának nyomon követésére a tevékenység különböző szakaszaiban kerüljön sor, hogy a partnerség még időben tudjon reagálni, ha nem a tervek szerint halad a projekt megvalósítása. A belső monitoring során született dokumentumokat (pl. kérdőíveket, reflektív naplókat) érdemes megőrizni, hiszen akár egy következő projektötlet is származhat az ott megfogalmazottakból.

Az első három típus viszonylag egyszerű: pl. egy képzés esetében a bemeneti indikátor a jelentkezők száma, a kimeneti a képzést elvégzők száma, az eredmény indikátor pedig a kettő közötti különbség: hányan végezték el sikeresen a képzést. Ebben az esetben az is lehet indikátor, hogy a végzettek közül hány főnek sikerült „kiválóan megfelelt” szinten teljesítenie a képzést, azaz feldolgoznia a kapott ismereteket és/vagy megerősítenie bizonyos kompetenciáit. Ez azonban olyan kvalitatív indikátor lesz (ld. később), amelyhez nagyon pontosan definiálni kell az elvárt eredményt, jelen esetben például azt, hogy milyen kritériumok alapján minősíti a képző egy résztvevő teljesítményét „kiválóan megfelelt”-nek a képzés végén.

A **hatásindikátorok** megfogalmazása (és különösen mérésük) azonban nagyfokú odafigyelést igényel, mivel egy projekt hatása nem csak a projektben végzett tevékenységektől, a projekt által előállított eredményektől, hanem számos olyan külső tényezőtől is függ, amelyekre a projekt megvalósítóinak nincs befolyása.
Egy kifejlesztett képzési anyag hatásindikátora lehet például a résztvevők fejlődésében tapasztalható pozitív változás, amely azonban nem attól függ, hogy hány pedagógus/oktató alkalmazta az új tananyagot (ez inkább eredményindikátor), hanem attól, hogy az adott iskolában/képzőhelyen milyen a képzésben résztvevők szociokulturális háttere. Vagy éppen, hogy milyen kompetenciákkal rendelkezik az őket tanító és az új tananyagot alkalmazó pedagógus/oktató.

Az indikátorok egy jelentős része **kvantitatív**, melyek mérése viszonylag egyszerű, mivel olyan adatok alapján lehet kiszámolni értéküket, amelyek egy szervezetnél egyébként is rendelkezésre állnak. Például a pedagógusok/oktatók, tanulók száma, a munkaerőpiac igényeihez igazított virtuális laboratóriumok száma, stb. Ezekből az elemi indikátorokból aztán ún. származtatott mutatók is képezhetők, amelyek bizonyos arányokat mutatnak meg: például, hogy mennyi az egy virtuális munkahelyre jutó tanulók száma.

A **kvalitatív indikátorok** esetében azonban bonyolultabb eljárásokat szükséges alkalmazni, mivel rendkívül ritka, hogy egy-egy adat önmagában is képes legyen adott termék minőségének jellemzésére. A példánál maradva egy tananyag minőségének mérésére célszerű olyan kérdőíveket szerkeszteni, amelyek alkalmasak mind a tanárok, mind a tanulók véleményének összegzésére a tananyag használhatóságáról. (Természetesen ehhez a projektben tervezni kell a tananyag tesztelését is.)

Az indikátorok meghatározását tehát meg kell előznie a pontos termékdefiníciónak. Célszerű az alábbi táblázatot használni a következők szerint:

	Cél	Elvárt eredmény	Indikátor megnevezése	Mérték-egység	Kiindulási érték	Cél-érték	Cél-dátum	Adatforrás megnevezése
1.								
2.								
3.								

Egy-egy célhoz több elvárt eredmény is tartozhat, de indikátort minden esetben az eredményhez kell rendelni és nem a célhoz. Az indikátor megnevezése oszlopban pontosan kell fogalmazni. Fenti példa esetében nem a „pedagógusok/oktatók száma”, hanem a „tananyagfejlesztésben részt vevő pedagógusok/oktatók száma” lehet az indikátor. A kiindulási értékek lesznek a projekt bemeneti (input) mutatói, a célértékek pedig a kimeneti és/vagy az eredmény mutatói. Nagyon fontos, hogy csak olyan indikátor szerepeljen a táblázatban, amelyet mérni tudunk, ezért szükséges előzetesen áttekinteni, hogy rendelkezésre áll-e (vagy kialakítható-e a projekt során) olyan adatbázis, amely naprakész és az indikátor szempontjából releváns adatokat tartalmaz.

Célszerű először a projekt keretében kidolgozandó termékeket (pl. tananyag, módszertani segédanyag stb.) meghatározni, majd az eredmények előállítását támogató tevékenységekkel

foglalkozni (pl. partnertalálkozók, tananyagfejlesztés, tesztelés, projekteredmények terjesztése stb.).

Érdemes már a tervezés fázisában eldönteni, hogy milyen részeredményeket kíván a projekt elérni. Ezek nagy valószínűséggel egyben a projekt mérföldköveit is kijelölik majd. Ez nemcsak a projekt folyamatának nyomon követését, hanem a projekt megvalósítása közben ellátandó projekteredmények terjesztését is segítheti.

A táblázat kitöltését követően át kell tekinteni, hogy mely eredményekhez lehet közvetlenül indikátorokat rendelni. Előfordulhat, hogy egy-egy hatásindikátor több eredmény hasznosulását méri egyszerre. Egy jól kidolgozott indikátortábla rendkívüli mértékben megkönnyíti a projektmenedzser életét, mivel a projekt végrehajtása során elsősorban a mérföldkövekhez rendelt eredmények teljesülését kell figyelnie.

Impact+ Tool

A fenti folyamat kiegészítőjeként a nemzeti irodák közös fejlesztését szeretnénk figyelmükbe ajánlani, ami néhány lépésen keresztül segít önállóan vagy csoportosan a projektpartnerekkel átgondolni az eredmények és hatások mérését.

Az Impact+ Tool a hatásmérés egy eszköze, amelynek célja, hogy segítse a projekt várható hatásának átgondolását, azok mérésének módját, illetve, hogy milyen adatokkal tudják alátámasztani az elért hatást. A hatásmérés-tervezésben kevésbé jártas projektgazdák is könnyedén használhatják.

Ugyanakkor egy rugalmas eszköz, amely többféle módon alkalmazható és segít:
- a projekttervezés korai szakaszában a projektpartnerek egy csoportjával,
- a pályázat benyújtása előtt a pályázat finomításában és tökéletesítésében, tevékenységeinek tervezésében,
- a projekt kezdetén a tervezett hatások meghatározásában és a hatásmérés tevékenységeinek tervezésében,
- a projekt futamideje alatt a tervezett hatás megvalósulásának követésében vagy a hatás újraértékelésében,
- a projekt végén az összegző/minősítő értékelésben.

Minden partner készíthet külön-külön egy tervet, amit közösen megbeszélnek és összeállítják a végső változatot a teljes projektre, de bizonyos elemei alkalmazhatók szeparáltan az egyes partner intézmények szintjén is. Az Impact+ Tool-ról bővebb tájékoztató és segédanyag magyar és angol nyelven is elérhető.

7. A TEMPUS KÖZALAPÍTVÁNY MONITORING TEVÉKENYSÉGE

A Kis léptékű partnerségek pályázattípus projektjeinek minőségi megvalósulása érdekében a Tempus Közalapítvány, mint támogató szervezet, a projektek folyamatos szakmai és pénzügyi nyomon követését biztosítja az alábbi eszközökkel:

7.1 Monitoring látogatások

Közalapítványunk **egyes projekteknél monitoring látogatást tesz**, melynek célja, hogy a projekt **szakmai haladását vizsgálja**, az esetleges **kérdéses, problémás területeket kiszűrje**, valamint, hogy **javaslatokat fogalmazzon meg** a további munkához a projektek minőségének folyamatos emelése érdekében. A látogatások a támogatást nyert szervezetnél zajlanak, ahol közös megbeszélés keretében tájékozódunk a projekt előrehaladásáról (megvalósítás lépései, esetleges változások és problémák, tapasztalatok, eredmények) és szabályosságáról. Ennek során a megvalósítást vetjük össze a szabályokkal, az elfogadott pályázattal, az előírt kritériumokkal. Látogatás **a projektek futamideje alatt bármikor kezdeményezhető**. A monitoring látogatásról időben tájékoztatjuk a projekt kapcsolattartóját, vele egyeztetünk a lehetséges időpontokról, majd hivatalos levélben is tájékoztatjuk az intézményt a látogatásról és az ahhoz szükséges tudnivalókról. A projekt tartalmi vizsgálatának megkönnyítése érdekében egy **kérdőívet/szempontsort** küldünk ki a projektfelelős számára. A monitoring látogatásról emlékeztető készül, melyet hivatalos levélben juttatunk el a koordinátor részére.

7.2 Egyéni konzultációk lehetősége

A projektek teljes futamideje alatt **lehetőségük van konzultálni a munkatársainkkal** (telefonon, e-mailben és személyesen is). Ha személyes konzultációra van szükségük, akkor jelezzék azt lehetőség szerint legalább két héttel a tervezett időpont előtt munkatársunknak, illetve töltsék ki a honlapon található konzultációs űrlapunkat is. A konzultáció előtt kérjük, az űrlapon fogalmazzák meg a főbb kérdéseiket, hogy előzetesen át tudjuk tekinteni őket, és ezzel is növeljük a konzultáció hatékonyságát.

7.3 Részvétel a Tempus Közalapítvány rendezvényein

A Tempus Közalapítvány rendszeresen szervez **szemináriumokat, tematikus rendezvényeket és konferenciákat** az oktatás-képzés különböző célcsoportjai részére, melyeken szívesen látjuk nyertes pályázóinkat is. Meghívás alapján **aktív résztvevőként, vagy akár előadóként is részt vehetnek ezeken a rendezvényeken**, ha pl. a projektjük témája kapcsolódik az adott rendezvényhez, és a szakmai értékelések alapján alkalmas további terjesztésre, megosztásra (így a projekteredmények terjesztését is elősegítheti). Ha felmerül ilyen igény a projektjüknél, rendezvényeinkkel kapcsolatban e-mailben vagy telefonon keressük majd Önöket is.

7.4 Beszámolás

A projektek futamideje alatt és után esedékes beszámolókat a támogatási szerződésük I.4.3. és I.4.4. pontjában megadott határidőig kell benyújtaniuk. Kérjük, minden esetben ellenőrizzék szerződésük ezen pontjait a dátumok tekintetében. A beszámolókat és a záróbeszámolót a partnerség munkanyelvén készítsék el. A beszámoló felület létrehozásáról a pályázatban megadott intézményi kapcsolattartó kap értesítést a pályázatban megadott e-mail címen.

7.4.1 Előrehaladási jelentés (Progress report)

- Tartalmi beszámoló, melynek nincs pénzügyi része, utalás nem kapcsolódik hozzá. Az űrlap használatát és kitöltését, illetve a beszámolók elkészítését útmutatóval, valamint 2023. tavaszán-nyár elején egy beszámoló információs nap keretében igyekszünk segíteni.

A támogatás részleteinek utalásáról lásd kézikönyvünk **SZERZŐDÉSKÖTÉS** című fejezetét.

7.4.2 Záróbeszámoló (Final Report)

A záróbeszámolót a támogatási szerződésben meghatározott, a projekt zárásának időpontjától számított 60 napon belül kell elkészíteniük, és benyújtaniuk a későbbiekben jelzett felületen. A koordinátor intézmény kötelessége a projekt egészéről szóló közös tartalmi beszámoló benyújtása.

Fontos, hogy a záróbeszámoló – a részbeszámolókhoz hasonlóan – részletesen és alaposan ismertesse a projekt tartalmát, a megvalósult tevékenységeket és az elért eredményeket. Bár **a záróbeszámoló** a projekt zárása után készül, azonban annak **szakmai értékelése a projekt tartalmára és az elkészült projekteredményekre irányul**. Az értékelésbe az esetek nagy részében külső szakértőt is bevon a NI.

A záróbeszámoló elkészítéséről, benyújtásáról és a tartalmi részek megírásáról bővebben egy külön beszámolási útmutatóban tájékoztatjuk Önöket.

8. A PROJEKT PÉNZÜGYI MENEDZSMENTJE

8.1 A szerződéskötő intézmény feladatai

Azt a bankszámlát, amely a szerződésben szerepel, és amelyre az uniós támogatást utalják, hivatalosan az *Organisation Registration System*-re feltöltött Pénzügyi azonosító lapon kell megadni és igazolni. (Költséghatékonyság miatt javasoljuk eurószámla nyitását.) Ha ez nem lehetséges, a minimális szerződéses elvárás az, hogy a projekthez kapcsolódó bevételeket és kiadásokat elkülönítetten lehessen kezelni és nyomon követni a kedvezményezett számviteli nyilvántartásában.

A készpénzfelvételt kerülni kell, de ha szükséges, minden esetben meg kell őrizni a kapcsolódó banki dokumentumokat (pl. készpénzfelvételi bizonylat).

A számlavezetési költségeket nem lehet elszámolni. Az előfinanszírozás nyomán nyert kamatot (a kedvezményezett intézménynél vagy a partnereinél) a beszámolókban nem kell feltüntetni és az Irodának nem kell visszafizetni.

8.2 Valutaátváltási árfolyam

A projekt pénzügyi tervezése és a támogatás átutalása euróban történik, illetve a partnereknek is euróban utalják tovább a támogatást.

8.3 A projekt pénzügyi elszámolhatóságának feltételei

8.3.1 Elszámolható költségek

Az egyösszegű átalány finanszírozás lényege, hogy **a támogatás tevékenység és nem pedig költség alapú.** Mindez azt jelenti, hogy azokat a szakmai tevékenységeket kell a pályázatban vállalt szakmai tartalommal és eredménnyel megvalósítaniuk és a záróbeszámolóban bemutatniuk, melyekre támogatási összeget igényeltek. Ha a záróbeszámoló értékelése során a bíráló teljesítettnek látta a vállaltakat, a teljes támogatás második részlete is jár a partnerségnek.

Mindemellett a projekt az alábbi általános feltételeknek kell teljesülniük:

- ténylegesen fel kell használni a projekt időtartama alatt;
- az adott tevékenységtől függően a projekt partnereinél merülnek fel;
- a projekttevékenységhez kapcsolódnak (azaz a tevékenységnek megfelelőek és közvetlenül kapcsolódnak a projekt végrehajtásához, a munkatervvel összhangban);
- szükségesek a projekttevékenység végrehajtásához;
- ésszerűek és indokoltak, illetve összhangban állnak a megbízható pénzügyi menedzsment[1] elveivel, különösen a hatékony pénzfelhasználás és a költséghatékonyság szempontjából;

[1] A költségeket a megbízható pénzügyi menedzsment elvei alapján kell definiálni, nevezetesen a gazdaságosság, a hatékonyság és az eredményesség elvének megfelelően. A gazdaságosság elve megköveteli, hogy a költségeket kellő időben, megfelelő mennyiségben, minőségben és a legkedvezőbb áron határozzák meg. A hatékonyság elve az alkalmazott erőforrások és az elért eredmények ideális kapcsolatára vonatkozik. Az eredményesség elve a kitűzött célok elérését és a megcélzott eredmények teljesítését foglalja magában.

- a tevékenység időtartama alatt keletkeznek, azaz a projekt időtartama alatt végzett tevékenységből erednek. A szerződésben megjelölt időtartam előtt és után felmerülő tevékenységek finanszírozása nem támogatható;
- ténylegesen felmerülő költségek, amelyek szerepelnek a kedvezményezett intézmény (és partnerei) könyvelésében az érvényes számviteli elveknek megfelelően, és bevallásuk az érvényes adózási és szociális jogszabályok előírásai szerint történik;
- azonosíthatók és igazolhatók.

A kedvezményezett intézmény belső könyvviteli és belső ellenőrzési eljárásainak lehetővé kell tenniük, hogy a beszámolóban feltüntetett, és az alátámasztó dokumentumokkal igazolt tevékenységek közvetlenül összehasonlíthatók legyenek a megfelelő számviteli kimutatásokkal és bizonylatokkal. Az egyösszegű átalánytámogatás elszámolása tekintetében ez azt jelenti, hogy a tevékenységek típusát, nagyságrendjét, a támogatási összeg felhasználását alátámasztó tevékenységi egységeket fel kell tüntetni a megfelelő dokumentumon (azaz a munkaidő-kimutatásokban, jelenléti íveken, stb.). Emellett fontos, hogy a számviteli nyilvántartásokban is beazonosíthatóak legyenek költségtípusonként az egyes tevékenységek, és a hozzá tartozó elszámolt támogatási összegek is.

Ha a nemzeti adózási és számviteli szabályok nem írják elő számla meglétét, az azzal egyenértékű számviteli okmány lehet bármely olyan dokumentum, amely igazolja, hogy a számviteli tétel pontos és megfelel a vonatkozó számviteli törvényeknek.

8.3.2 Nem elszámolható költségek

Az alábbi költségtípusok semmilyen körülmények között nem fordíthatók a projekt költségek terhére:

- a tőkemegtérülés és egy kedvezményezett által fizetett osztalékok;
- az adósság és adósságszolgálati terhek;
- a veszteségekre vagy adósságokra képzett céltartalékok;
- a kamattartozás;
- a kétes követelések;
- az árfolyamveszteségek;
- bankszámlanyitási és- vezetési költségek (a kedvezményezett bankja által a Nemzeti Irodától érkező átutalásokra felszámított költségek);
- az uniós költségvetésből finanszírozott támogatásra jogosult más projekt keretében a kedvezményezett által kimutatott költségek (ideértve a tagállamok által nyújtott és az uniós költségvetésből finanszírozott támogatásokat, valamint a Bizottságtól eltérő egyéb szerv által az uniós költségvetés végrehajtásának céljából nyújtott támogatásokat); a közvetett költségek különösen nem támogathatók a kedvezményezettnek odaítélt tevékenységi támogatás keretében, ha a kérdéses időszakban a Bizottságtól már részesül az uniós költségvetésből finanszírozott működési támogatásban;
- eszköz bérlet vagy lízing esetén a lízing vagy bérleti időszak végén érvényesíthető kivásárlási opció költségei;
- a természetbeni hozzájárulás harmadik felektől;
- a túlzott vagy meggondolatlan kiadások;

- ÁFA, ha a nemzeti jog szerint hatályos ÁFA-törvény alapján visszatérítendő/visszaigényelhető.
- A projekt kezdete előtt vagy vége után megvalósult tevékenységek költségei.

Például:
- Ha a projekt 2023. január 1-jén indul, akkor elszámolható az utazási költség terhére az a repülőjegy, amelyet 2022. decemberében vásároltak meg, de 2023. januárjára szól.
- Ha a projekt 2023. január 1-jén indul, nem számolható el olyan vonatjegy, amely 2022. novemberi útra szól.
- Ha a projekt 2024. október 31-én zárul, akkor 2024. novemberi utazási bizonylat nem számolható el a projekt terhére!

8.3.3 Általános forgalmi adó

Az ÁFA csak akkor támogatható, ha az intézmény, melynél a költség felmerült, igazolja, hogy nem tudja azt visszaigényelni. Az egyes partnerek ÁFA–elszámolási gyakorlatára vonatkozó nyilatkozatokat a záró beszámoló benyújtásáig meg kell küldeni a koordinátor részére, aki köteles azt a projekt dokumentációban tárolni, és ellenőrzés során a Nemzeti Iroda vagy a kijelölt ellenőrök részére bemutatni.

Ugyanúgy, mint az ÁFA esetében, azok az adók, vámok és díjak, amelyek az uniós támogatással kapcsolatban merültek fel, elszámolhatók, ha azok véglegesen az adott költséget elszámoló partnerintézményt terhelik. Az uniós hozzájárulás nem egy konkrét áru vagy szolgáltatás ellenértéke, és mint ilyen, nem adóköteles jövedelme a kedvezményezett intézménynek vagy a partnereknek.

8.3.4 Az elszámolás bizonylatai

Valamennyi, a projekt kapcsán felmerült és elszámolt költséget a költség típusának megfelelő bizonylattal kell alátámasztani, a bizonylatot a projekt lezárulta és a beszámoló elfogadása után 5 évig meg kell őrizni.
A kedvezményezett intézmény saját költségei kapcsán az eredeti bizonylatokat köteles megőrizni, és ellenőrzés esetén bemutatni.

A pályázat benyújtásakor nem szükséges pontosan meghatározni például egy utazás költségeit, hanem egyösszegű átalány valamelyikéhez kell igazítaniuk az összegeket, ezért csak nagyságrendileg kellett kalkulálniuk a várható kiadásokat és bemutatniuk, hogyan határozták meg azt. A projekt megvalósítása során viszont érdemes önmaguknak részletes költségvetést készíteni, amelyben az egyes tevékenységek átgondolásával, várható költségekkel, a felelős és abban dolgozó partnerekkel is egyeztetve, mert a későbbiekben a pénzt szét kell osztani a partnerség tagjai között.

Ezért javasoljuk, hogy az előreláthatólag felmerülő költségek alapján partnerségi megállapodásban előzetesen rögzítsék a támogatási összeg partnerek közti elosztását.

9. ADATBÁZISOK

9.1 Beneficiary Module

Az Európai Bizottság által kifejlesztett beszámoló felület, melyet az Európai Bizottság, a Nemzeti Irodák és a támogatott intézmények is használnak.

Minden koordinátor intézmény a partnerségben saját felülettel rendelkezik a felületen, melyet a valóságnak megfelelően töltenie kell (kérjük, hogy a projektben ténylegesen megvalósult tevékenységeket tüntessék fel az oldalon). A megvalósuló projektek záróbeszámoló űrlapja innen érhető el. A beszámolót a koordinátor intézmény/szervezet nyújtja be a teljes partnerség nevében. A partnerintézmények együttműködnek a koordinátor intézménnyel a fentiekre vonatkozóan.

A projektet megvalósító koordinátor intézmények a felület létrehozásáról e-mailben értesülnek, azon az e-mail címen, mely az intézmény elsődleges kapcsolattartójának neve mellett szerepelt. A felületen az tud dolgozni, aki olyan EU Login fiókkal rendelkezik, melyhez az előbb említett e-mail kapcsolódik. A **Tájékoztató és kitöltési segédlet a Beneficiary Module beszámoló adatbázis használatához és a támogatást nyert Kis léptékű partnerségek záróbeszámolóinak elkészítéséhez** elérhető a honlapon.

9.2 Erasmus+ Project Results Platform

Az Európai Bizottság kiemelten fontosnak tartja, hogy az Erasmus+ program hatásai minél szélesebb körben érvényesüljenek. Ezt segítendő fejlesztették ki az Erasmus+ Project Results Platform elnevezésű felületet, mely az összes Erasmus+ projekt eredményét tartalmazza, de már most is sok megvalósult projekt megjelenik benne. A felületre feltöltött anyagok publikusak, bárki megtekintheti azokat.

A Nemzeti Irodával megkötött Támogatási Szerződés I.11.2 pontja alapján a támogatott projekt koordinátor intézményének a projektekben született eredményeket legkésőbb a záróbeszámoló beküldéséig kell feltöltenie. A felülethez kizárólag a partnerség koordinátora kap elérhetőséget a saját támogatási szerződésének megkötése után. A felület kitöltését magyar nyelvű útmutató segíti.

A felületet ezen kívül használhatják projekteredmények, jó példák keresésére, illetve hasonló témában projektet végző intézmények felkutatására. Ily módon a felület a partnerkeresést, hálózatosodást is segítheti.

9.3 Europass mobilitási igazolvány

Az Europass dokumentumok Európában egységes formátumban teszik összehasonlíthatóvá, megismerhetővé az egyének szaktudását, végzettségét, nyelvtudását, szakmai tapasztalatait. Tájékoztatnak, információt adnak a hazai és külföldi képzésekről, a képzést és kompetenciákat érintő változásokról, valamint a külföldön megszerzett képesítésekről.

Céljuk kettős: egyrészt segítik a végzettségek elismertetését, ha a pályázó más országban tanult, mint ahol dolgozni vagy tanulni szeretne, másrészt megkönnyítik a munka és tanulmányi felvételizés/felvételiztetés folyamatát azáltal, hogy a pályázó egy tartalmas és átlátható pályázati anyagot adhat be. Az Europass mobilitási igazolvány az európai országok valamelyikében folytatott szakmai gyakorlatok, képzések, tanulmányok vagy önkéntes munka során megszerzett készségek és kompetenciák igazolására szolgáló, egységes formátumú

dokumentum. Az Europass mobilitási igazolvány használata önkéntes és ingyenes, angolul, németül vagy franciául (a közös munkanyelvek egyikén), illetve a könnyebb hazai érthetőség érdekében magyar nyelven is elkészíthető.

További információ és a kitöltés lépéseiről bővebb tájékoztató magyar nyelven olvasható.

Az Europass portfólió egyéb dokumentumaival kapcsolatban a www.europass.hu oldalon tájékozódhat.

9.4 EPALE

Az európai felnőttkori tanulás elektronikus platformja (EPALE) az Európai Bizottság által kezdeményezett és finanszírozott többnyelvű, nyitott közösség virtuális tere, melynek céljai a felnőttképzési és felnőttoktatási szektor fejlesztése, a felnőttkori tanuláshoz és szakképzéshez kapcsolódó szolgáltatások minőségének javítása Európában, az érintettek közösséggé formálása, a felnőttképzést és –oktatást nyújtó intézmények és dolgozók munkájának támogatása és a felnőttkori tanulók számának növeléséhez való hozzájárulás.

Az érdeklődők megismerhetik a nemzeti és nemzetközi szakmai híreket, a téma szakértőinek és más felhasználók véleményeit a felnőttkori tanulást és szakképzést érintő aktuális témákról. A felhasználók ötleteket meríthetnek a megosztott jó gyakorlatokból, illetve érdeklődési körüknek megfelelő eseményeket kereshetnek.

A regisztrált felhasználók a platform minden funkcióját kihasználhatják:

- személyes profilt hozhatnak létre, ami alapján könnyebben kapcsolatot teremthetnek a szakterületükön dolgozókkal;
- híreket, publikációkat, szakmai összefoglalókat és véleményeket adhatnak közre, hogy mások is megismerjék a szakmai tevékenységeiket és eredményeiket;
- a platform lehetőséget ad a tevékenységek és eredményeik megvitatására is;
- megoszthatják gondolataikat a közösség tagjaival blogbejegyzés formájában;
- megoszthatják projekt tapasztalataikat és jó gyakorlataikat, hogy példaként szolgálhassanak másoknak;
- közzé tehetik saját szervezésű vagy az általuk szakmailag érdemesnek tartott konferenciákat, szemináriumokat, szakmai eseményeket, hogy mások is értesülhessenek róla;
- partnereket kereshetnek, illetve partnerséget kezdeményezhetnek olyan szervezetekkel és magánszemélyekkel, akik szeretnének projektek ötleteik megvalósításához további szereplőket találni
- aktívan részt vehetnek a tematikus napok és hetek keretein belül szervezett on-line megbeszélésekben;
- hozzászólhatnak a mások által feltöltött tartalmakhoz, kifejthetik véleményüket egy-egy specifikus témát illetően;
- szakmai közösségeket hozhatnak létre, illetve csatlakozhatnak már meglévő szakmai közösségekhez, ahol a tagok akár hazai, akár nemzetközi szinten cserélhetnek az adott témát érintő információkat;

- az együttműködési tér lehetőséget biztosít arra, hogy egy zárt környezetben vitassák meg ötleteiket, osszák meg tapasztalataikat vagy „virtuális” projekteket menedzseljenek.

Az EPALE az Unió 24 hivatalos nyelvén érhető el. A magyar nyelvű oldalt a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatalban működő Nemzeti Támogató Szolgálat fejleszti folyamatosan. A szakmai munka során kiemelt hangsúlyt kap az EPALE megismertetése minél szélesebb körben és a központilag fordított tartalmak pontosítása. A felnőttkori tanulás és szakképzés hazai szereplőivel együttműködve, olyan szakmai rendezvények kerülnek megszervezésre az EPALE projekt keretében, amelyek lehetőséget kínálnak előre meghatározott, aktuális témák részletes megvitatására. A konferenciák, szakmai napok és workshopok megtalálhatóak az EPALE eseménynaptárban. A kiemelt témákról negyedévente hírlevelet állítanak össze, amelyet szakmai partnereiknek küldenek ki.

A Nemzeti Támogató Szolgálat elérhetőségei:

E-mail: epale@nive.hu.

Telefon: 06/1 477-5962

Facebook: EPALE Magyarország

10. ELÉRHETŐSÉGEINK

További információért forduljanak hozzánk bizalommal.

A Tempus Közalapítvány elérhetősége:

Postacím: 1438 Budapest 70., Pf. 508.

Székhely: 1077 Budapest, Kéthly Anna tér 1.

Tel.: (+36) 1 237-1300

Honlap: www.tka.hu, www.erasmusplusz.hu

Tempus Közalapítvány / Erasmus+ Partnerségi csoport:

Rozgonyi Zsuzsa csoportvezető zsuzsa.rozgonyi@tpf.hu

A Kis léptékű felnőtt tanulási partnerségekkel foglalkozó munkatársak:

Név	Beosztás	E-mail cím	Telefonmellék
Kovács-Frigyes Edina	pályázati koordinátor	edina.frigyes@tpf.hu	158
Pikó Ádám	pályázati referens	adam.piko@tpf.hu	141
Kisgyörgy Eszter	adminisztrátor	eszter.kisgyorgy@tpf.hu	312/338

A támogatási összeg felhasználásának pénzügyi kérdései, pénzügyi elszámolás, pénzügyi beszámoló (Pénzügyi monitoring csoport):

Név	Beosztás	E-mail cím	Telefonmellék
Budayné Szentes Dorottya	csoportvezető	dorottya.szentes@tpf.hu	229
Cseke Ildikó	szenior koordinátor	ildiko.cseke@tpf.hu	134

A technikai jellegű problémák kezelésével (pl. felületek által küldött hibaüzenetek) kapcsolatban az erasmus+ it@tpf.hu e-mail címen elérhető kollégáink állnak szíves rendelkezésükre. Technikai jellegű problémáik kezelésének egyszerűsítése érdekében kérjük, mindig küldjenek képernyőképet az adott problémáról.

A projekt megvalósításához sok sikert kívánunk!

I. számú MELLÉKLET

10.1 Példák a menedzsment tevékenység támogatására szolgáló dokumentumokra

ÖTLETBÖRZE – A PARTNERSÉG IGÉNYEI SZERINT ALAKÍTHATÓ, TOVÁBBGONDOLHATÓ

1. **A projekt felügyelete minden szerződéses, jogi, szervezeti és adminisztratív szempontból**
   - frissített pályázati tervezet a szükséges kiegészítésekkel
   - megállapodás / szerződés a partnerekkel: elemei pl.
     - jogok, kötelezettségek
     - feladatok: teljesítési mutatók - ütemezés
     - pénzügyi ütemezés
     - dokumentációs rend
   - beszámolással kapcsolatos feladatok dokumentációja
   - menedzsment kézikönyv
   - belső "SZMSZ"
   - minőségirányítási kézikönyv
   - formadokumentumok
   - találkozók, egyeztetések dokumentumai: pl.
     - <u>előkészítés:</u> meghívó, program
     - <u>lebonyolítás</u>: jelenléti ív, tartózkodás - utazások előkészítése, dokumentációja, emlékeztető, megállapodások (pl. további feladatokról)
     - <u>utómunkálatok</u>: emlékeztető, részvételi igazolások megküldésének dokumentumai
   - szerződésmódosítás esetén:
     - partnerekkel történt egyeztetések dokumentációja
     - szerződésmódosítás dokumentációja

2. **A megvalósítás felügyelete**

2.1 A munkaterv megvalósítása kapcsán.
   - rendszeres időszaki felülvizsgálat módszere, eredményei
   - módosított munkatervek szükség szerint
   - megvalósítás tapasztalatairól folytatott kommunikáció dokumentumai

2.2 A megvalósítás minőségellenőrzése kapcsán:
   - találkozók - egyeztetések értékelési dokumentumai:
     - értékelő kérdőívek
     - értékelési összefoglaló
     - szükséges változtatások dokumentációja

2.3 A projekteredmények kapcsán:
   - értékelési módszertan, eredmények - összefoglalók
   - tapasztalatok visszaforgatásának dokumentációja
   - nyilvánossági feltételek teljesítésének dokumentációja:
     - arculati elemek megjelenése a projekt termékein
     - eredmények - termékek a projekteredmények terjesztése platformon
     - nyilvános megtekintés módjának leírása

2.4 Eredmények - termékek fenntarthatósága kapcsán:
   - felhasználási jogosultság részletei
     - megállapodás a partnerekkel
     - korlátozott felhasználás esetén: indoklás dokumentációja
   - fenntarthatóság pénzügyi - szakmai - technikai - intézményi feltételrendszerének részletei ("üzleti terv")

- intézményi megállapodások
- elismertetés dokumentációja

3. Kommunikáció - tájékoztatás

3.1 A partnerségen belül:

- belső előrehaladási jelentések
- projekt dokumentáció megosztásának bemutatása
  pl. belső munkafelületen: munkadokumentumok - végleges verziók elkülönítése a munkaterv szerinti csoportosításban
- belső kommunikáció módszere (fórum, e-mail… stb.),
- hatékonysági értékelés eredményei

3.2 Intézményen belül

- iskolavezetés rendszeres tájékoztatása (értekezletek, megbeszélések jegyzetei)
- fenntartó tájékoztatása, folyamatos pénzügyi konzultáció- levelek, lejegyzés
- diákok, szülők tájékoztatása (szülői értekezlet, osztályfőnöki óra, szakkörök, Erasmus+ fal)

3.3 Külső kommunikáció:

- hírlevelek, szórólapok, plakátok formanyomtatványai, mintapéldányai stb.
- adatbázis az érintett szereplőkről
- kommunikáció hatékonysági elemzése
- visszajelzések az érintett szereplőktől

4. Kapcsolat a Nemzeti Irodával

- konzultáció esetén: levelezés, telefon, személyes találkozó – kérjük, hogy mindig az aktuális intézkedések előtt, illetve ne csupán súlyos probléma esetén keressék az iroda munkatársait
- monitoring látogatások esetén: levelezés, válasz a jegyzőkönyvre - értékelésre
- beszámolók kapcsán: levelezés, konzultáció dokumentációja, válasz az értékelésre stb.
- egyéb együttműködés dokumentációja

II. számú MELLÉKLET

10.2 Melléklet a projekteredmények terjesztésének tervezéséhez

	Elérendő cél/ indikátor:	Célcsoport: ki(k)nek?	Milyen eredményt?	Mikor?	Igénybe vehető kommunikációs csatornák, alkalmak:	A feladat felelőse (további résztvevők):	Költségek:	Speciális feltételek:	Eredmények, értékelés:
Saját intézményen belül									
Projekt partner 1									
Projekt partner 2									
Projekt partner 3									
Egyéb szakmai/ intézményi partnerek									
A település szintjén									
A régió szintjén									
Képzési szektoron belül									
Munkaerő-piaci szektoron belül									
Országos szinten									
Nemzetközi szinten									

10.3 Melléklet a projekteredmények terjesztésére vonatkozó terv elkészítéséhez – tippek

- Állapítsuk meg, mit szeretnénk elérni? (reális célok) -> azonosítsuk a projektcsapat erősségeit (videó/fotó/írás/közösségi média) -> vonjuk be a résztvevőket és az egész szervezetet -> jegyezzünk le mindent (lsd. fenti táblázat) -> rendszeresen értékeljük a tervet
- A hatékony projekteredmények terjesztéséhez állapítsuk meg a következőket
  - Ki hasznosíthatja a tudásunkat? (közönség)
    - Tippek: Mindig gondolkodjunk a közvetlen környezetünkön kívül is! Ügyeljünk a kommunikációnkra, legyünk rugalmasak, vázoljuk az összefüggéseket is, értékeljük, melyik közönséget nehéz megszólítani és priorizáljuk az erőforrásainkat.
  - Mit szeretnénk megosztani? (üzenet)
    - Tippek: Mit szeretnénk, ha mások is tudnának a projektünkről? Mi mit szerettünk volna tudni a projekt kezdete előtt? Egyezzünk meg az alapüzenetekben, tegyük vonzóvá a megosztani kívánt tartalmat, a különböző sajtó felületek számára máshogy fogalmazzunk (online média / nyomtatott sajtó)
  - Hogyan tudjuk elérni őket? (módszer)
    - Tippek: Honnan szerzi a közönségünk az információt? Milyen módszereket használunk már? Milyen szélesebb közönség, partnerek érhetőek el? A közösségi média nem csak bejelentésekre szolgál, hanem hasonló szervezetek, résztvevők bevonására, illetve beszélgetésekre is, melyekhez maximum 2-3 platformot válasszanak, és gyakran használjanak. Érdemes inkább Facebook oldalt készíteni, és nem profilt.

10.4 Melléklet a projekteredmények terjesztésére vonatkozó terv értékeléséhez

- Milyen mértékben sikerült elérni a projekteredmények terjesztésére vonatkozó tervben kitűzött célokat, indikátorokat?
- Szükség volt-e (vagy lett volna) a projekteredmények terjesztésével kapcsolatos tervek, célok módosítására a projekt menete során? Mi volt a módosítás oka és tartalma?
- A közvetlen és közvetett célcsoport mekkora köréhez sikerült eljuttatni az eredményeket?
- A módszerek és tapasztalatok milyen körben hasznosultak? (Kik, hányan, milyen keretek között használják terméküket, módszerüket, tapasztalataikat?)
- Mely közvetítő csatornák bizonyultak a leghatékonyabbnak? Miben látják az okokat?
- Milyen módon járult hozzá a projekteredmények terjesztése a fejlesztő munkához? A projekt résztvevőit be tudták vonni a munkába?
- Összhangban voltak-e a célok, eszközök, költségek és az eredmény?
- Kívánatos vagy lehetséges-e még módosítás a projekteredmények terjesztése munkában? Ha igen, mi szükséges hozzá?
- Milyen tanulságok vonhatók le a projekteredmények terjesztése munka egészéből? (Amennyiben releváns, hogyan csinálnák másképp?)