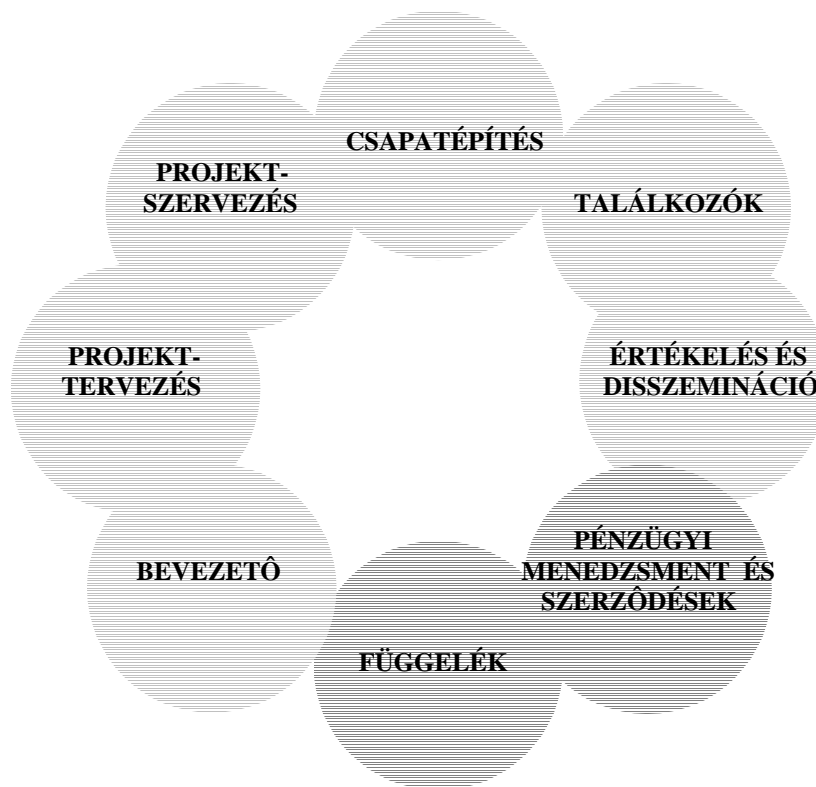


# Útmutató

## az európai projektmenedzsmenthez

Jó tanácsok centralizált Socrates projektek koordinátorai részére



**Kiadja a Magyar Népfôiskolai Társaság**

**Budapest  
2001**

A kiadvány megjelentetését  
a Tempus Közalapítvány, az Európai Bizottság és az Oktatási Minisztérium  
támogatta.

A szöveg kizárólag a szerzők véleményét tükrözi. Az Európai Bizottság nem  
felelős a kiadványban szereplő információk felhasználásából eredő  
következményekért



Az eredeti kiadás: A Survival Kit for European Project management  
Advice for Coordinators of Centralised Socrates Projects, 2001

Szerzői: Holger Bienzle, Ray Kirtley, Sue Ling, Vesa Purokuro, Silvia Wiesinger, Eija Wilen  
Szerkesztő: Holger Bienzle

Az eredeti kéziratot kiadta a Büro für Europäische Bildungskooperation/SOKRATES-Büro,  
Schreyvogelgasse 2, A-1010 Vienna

© 2001 *Survival Kit* konzorcium képviselője

*A Survival Kit for European Project Management* angol nyelven hozzáférhető nyomtatott formában  
és elektronikus formátumban: [www.socrates.at/survivalkit](http://www.socrates.at/survivalkit)

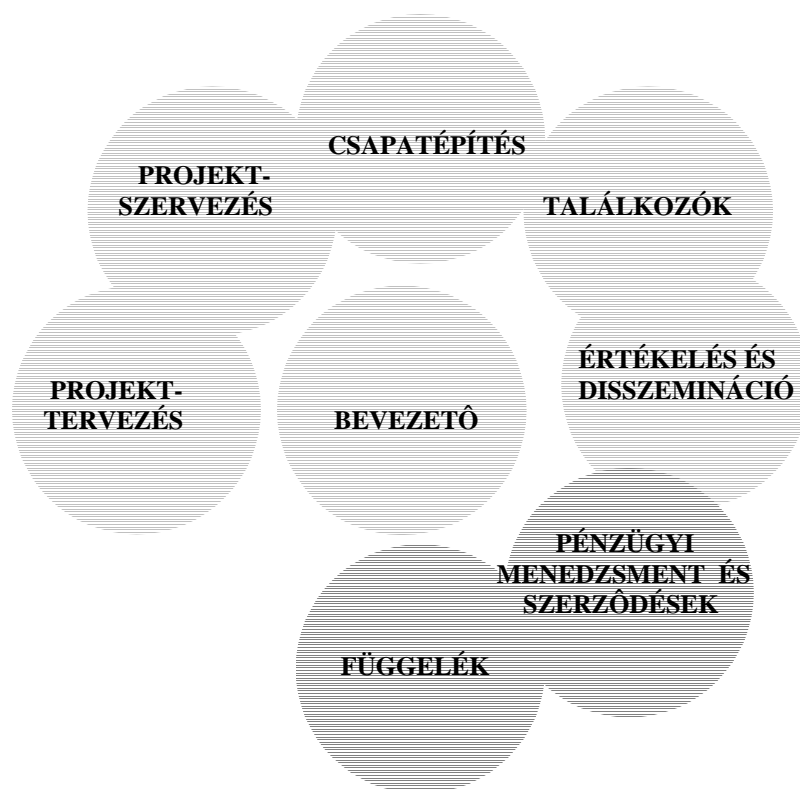
A projektet az Európai Bizottság Oktatási és Kulturális Főigazgatósága támogatta a  
SOCRATES/Comenius program keretében. (2000-0142/001-001 SO2 81ACEC)

További támogatók: CIMO, the Central Bureau and Büro für Europäische  
Bildungskooperation/SOKRATES-Büro.

A magyar változat kiadója:  
**Magyar Népfőiskolai Társaság**  
Magyarra fordította: Varga Katalin  
A fordítást az eredetivel egybevetette: Sz. Tóth János  
Megjelent 2001 novemberében

# Tartalom

<b>BEVEZETÔ</b>	<b>5</b>
<b>PROJEKTTERVEZÉS</b>	<b>11</b>
<b>PROJEKTSZERVEZÉS</b>	<b>22</b>
<b>CSAPATÉPÍTÉS</b>	<b>30</b>
<b>TALÁLKOZÓK</b>	<b>44</b>
<b>ÉRTÉKELÉS ÉS DISSZEMINÁCIÓ</b>	<b>51</b>
<b>PÉNZÜGYI MENEDZSMENT ÉS SZERZÔDÉSEK</b>	<b>62</b>
<b>FÜGGELÉK</b>	<b>75</b>



# BEVEZETÔ

## Mi indokol egy újabb kiadványt a projektmenedzsmentről?

2000 augusztusában az egyik nagy internetes böngészôprogramba begéptük a „projektmenedzsment” szót. Az eredmény 579232 találat volt, csupa olyan hely, ahol a témával kapcsolatban információval szolgáltak, tanfolyamokat, eszközöket, szoftvereket és kézikönyveket kínáltak.

Ha ilyen gazdag anyag áll a projektkoordinátorok rendelkezésére, akkor mi szükség van újabb kiadványra?

Tudomásunk szerint a jelen útmutató a maga nemében az elsô és egyetlen, mert kifejezetten a SOCRATES program keretében megvalósuló európai együttmûködési projektek\* koordinátori igényeihez igazodik.

Újszerû oktatási koncepciók és tananyagok kidolgozására vállalkozó kísérleti projektek menedzselése nem csekély kihívást jelent egy-egy koordinátor számára, különösen azok számára, akik, nem vagy alig rendelkeznek tapasztalatokkal a nemzetközi együttmûködés területén.

Míg a COMENIUS iskolai projektek esetén léteznek már kézikönyvek és felkészítô tanfolyamokat is szerveznek, jelenleg szinte semmilyen segédeszköz nincs, ami az összetettebb, centralizált projektek menedzselését megkönnyítené. A korábbi projektek során nyert értékes tapasztalatok nincsenek megfelelôen kiaknázva, és az új projektekben alkalmazható jó gyakorlat példái sem állnak rendszerezett módon rendelkezésre.

Mint ahogy a jelen útmutató címe is sugallja, nem kívántunk a projektmenedzsmenttel átfogó módon foglalkozni. Az általunk választott pragmatikus megközelítés alapján olyan lényeges kérdésekben kíséreltünk meg útmutatással szolgálni, amelyek mérlegelése a projekt indulásakor a koordinátor feladata.

A jelen publikáció is egy projekt eredménye, és egy projekt-munkacsoport erőfeszítéseinek köszönhetô. A projekt címe *Survival Kit for COMENIUS Transnational Cooperation Project\*\* Coordinators* volt, és a SOCRATES program támogatásával valósult meg (COMENIUS Complementary Measures 2000-0142/001-001 SO2 81ACEC). A finn-brit-osztrák konzorcium három tapasztalt COMENIUS projektkoordinátorból és három SOCRATES programkoordinátorból állt.

A Comenius projektkoordinátorok saját projekt tapasztalataikkal járultak hozzá a munkához, míg a Socrates Nemzeti Irodák bevonása azt a célt szolgálta, hogy az általuk kezelt projektek alapján minél több szempontot és igényt figyelembe vegyünk.

---

\* Ez a kifejezés a SOCRATES program keretében megvalósuló centralizált projektekre utal (COMENIUS 2, ERASMUS 1, GRUNDTVIG 1, LINGUA és MINERVA akciók).

\*\* A transznacionális együttmûködési projekt kifejezést a SOCRATES program elsô szakaszában (1995–1999) használták.

## **Mit vártak tőlünk a SOCRATES koordinátorok?**

Projektünk legelején európai együttműködési projekteken korábban vagy jelenleg résztvevő brit, finn és osztrák koordinátorokat kérdeztünk meg arról, milyen témákra térjen ki egy olyan útmutató, amely a projektmenedzsmenttel kíván foglalkozni. Az általunk összeállított kérdőívre 30 koordinátor válaszolt, főleg olyanok, akik a korábbi COMENIUS 3 (Európai Tanártovábbképzés) program keretében dolgoztak.

Nem volt meglepő, hogy válaszaik egybeestek a nemzeti irodák munkatársaitól az évek során számtalan monitoring értekezleten és személyes beszélgetés során kapott visszajelzésekkel.

Mindhárom országban az alábbi három témát tartották elsődleges fontosságúnak:

- A projektkoordinátor és a partnerek között megköthető, a felek jogait és kötelezettségeit rögzítő szerződések kialakítása. Jelezték, hogy égető szükség lenne szerződésmintákra.
- Példák a személyi és egyéb költségek átlátható nyilvántartási rendszerére
- Útmutatás a projektek pénzügyi adminisztrációjára vonatkozóan

Az első két témával egyetértettünk, a harmadik esetében azonban úgy éreztük, hogy tartalmánál fogva inkább az Európai Bizottság, nem pedig egy ilyen vállalkozás feladata. A koordinátorok azt is jelezték, hogy igény lenne felhasználóbarát útmutatóra az Európai Bizottsághoz benyújtandó záró beszámoló elkészítéséhez, ill. az el nem számolható költségekre vonatkozóan. Véleményünk szerint ilyen irányú útmutatást kizárólag az Európai Bizottság és a Technikai Segítségnyújtási Iroda (TAO) adhat és kell, hogy adjon, hiszen a benyújtott záró beszámolók értékelése is az ő feladatuk.

Sok koordinátor az alábbi témakörök iránt is érdeklődött:

- Eredmények és folyamatok értékelése: keretek, elmélet és eszközök.
- Új technológiák alkalmazása a projekten belüli kommunikációban.
- Nemzetközi együttműködés során felmerülő nyelvi és interkulturális problémák leküzdése.
- Disszeminációs és promóciós stratégiák.

Tudatában vagyunk annak, hogy a jelen útmutató nem ad választ a projektkoordinátorok minden kérdésére, de remélhetőleg sikerült kitérnünk néhány döntő fontosságú aspektusra. Szeretnénk köszönetet mondani minden projektkoordinátornak, aki munkánkat tanácsokkal, észrevételekkel, dokumentummintákkal és saját gyakorlatukból vett példákkal segítette. Igyekeztünk inspiráló közreműködésüket publikációnkban valamilyen módon hasznosítani.

## **Projektmenedzsment a mi megközelítésünkben**

Mint ahogy az alcím is utal rá, az „Útmutató” a koordinátor szerepe felől közelíti meg a centralizált SOCRATES projekteket.

A félreértések elkerülése végett hangsúlyozni szeretnénk, hogy ezzel nem a fentről lefelé irányuló projektmenedzsment népszerűsítése volt a szándékunk. Bízunk benne, hogy az itt következő fejezetek - és különösen a csapatépítésről szóló fejezet - alátámasztják, hogy a mindenki részvételén alapuló megközelítést tartjuk követendő jó gyakorlatnak.

Azonban az európai együttműködési projektek egyik jogi és strukturális jellemzője, hogy a koordinátornak kulcsfontosságú szerepet kell vállalnia a projektben. A tapasztalatunk szerint a projekt sikere nagyban függ attól, hogy a koordinátor mennyire képes a feladattal járó rengeteg elvárásnak megfelelni.

Az olvasó meglepőnek találhatja, hogy a projektmenedzsment egyes aspektusai, pl. csapatépítés, kommunikációs rendszerek több fejezetben is szerepelnek.

Szándékosan választottuk ezt a megközelítést, mivel jól tükrözi a projektmunka természetét. A projektmenedzsment más aspektusaihoz hasonlóan a szerepkörök meghatározását és a feladatmegosztást is különböző szempontokból lehet és kell végiggondolni. Meg kell vizsgálni a projekttervezés és szervezés strukturális aspektusából, de a csapatépítési folyamat lélektani következményeinek, és a szerződésben rögzítendő rendelkezések szempontjából is mérlegelésre van szükség.

Reméljük ez a megközelítés nem lesz olvasóink ellenére, és rávilágít a projektmenedzsment szervesen összekapcsolódó dimenzióira.

## Mi is valójában egy projekt?

Az egyik mértékadó, projektmenedzsmenttel foglalkozó kézikönyv szerint egy projekt nem más mint *„átmeneti erőpróba, amely célja egy – a maga nemében páratlan – termék vagy szolgáltatás kifejlesztése”*.\*

A projekt során korlátozott idő- és pénzügyi keretek között, korlátozott személyi feltételek mellett kell teljesíteni a kitűzött célokat. Mivel nem rutinszerű, hanem új műveletekről van szó, számolni kell a sikertelenség eshetőségével.

Új feladatok vállalásakor a projektben résztvevők feltételezhetően kevés vagy semennyi tapasztalattal sem rendelkeznek az adott kihívások vagy problémák kezelésében. A siker érdekében a projekt sajátos megtervezésére és szervezésére van szükség. Minden projekt-munkacsoport kialakítja a maga „projektkultúráját”, a saját szabályait és értékrendjét, amivel összhangban kell a közös munkát végezni.

Habár a tervezési és szervezési módszerek is nélkülözhetetlenek, a projektmenedzsmentet mindig nagyon dinamikus folyamatként kell felfogni.

## A centralizált SOCRATES projektek jellemzői

A SOCRATES európai együttműködési projektek számos olyan megkülönböztető jellemzővel rendelkeznek, amelyek nem elhanyagolhatóak:

- A partnerek különböző európai országokból származnak. Ezért minden projekt-tevékenységben jelen van az **interkulturális dimenzió**, amiről nem szabad megfeledkezni.
- A konzorcium gyakran **„vegyes partnertársulás”**: a különböző beállítottságú és munkastílusú, eltérő intézménytípusokkal való együttműködés igen jótékony hatású, de először meg kell teremteni a közös alapokat.
- A projekt munkacsoportjainak tagjai nem egy helyen, hanem földrajzilag szétszórva, különböző intézményekben dolgoznak. Minden projekt szempontjából létfontosságú a hatékony és folyamatos **kommunikáció**, amit körültekintően meg kell tervezni, és nem szabad adottnak tartani.

---

\* PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), 1996. p. 10

- A munkát **rendkívül korlátozott anyagi és személyi feltételek** mellett kell elvégezni. A munkacsoport tagjai általában szokásos munkájuk mellett látják el a projektben nekik jutó feladatokat.
- **Meglehetősen szűk időkeretek** állnak rendelkezésre: jó minőségű oktatási termékek vagy tanfolyamok kifejlesztéséhez elég szűkre szabott a két- vagy hároméves időkeret, ráadásul a nemzetközi projektek keretében bonyolított együttműködési folyamat önmagában is időigényes.
- Különösen fontos az alapos tervezés, mivel a projektnek **szorosan követnie kell az eredeti tervet**. Csak az Európai Bizottság jóváhagyásával lehet a pályázatban rögzített ütemtervtől jelentős mértékben eltérni.
- **Jelentős papírmunkára** kell számítani, ha meg akarunk felelni az Európai Bizottság pályázati és beszámolási követelményeinek. Az Európai Bizottság bürokratikus rendszere miatt **késésekkel** is számolni kell.
- **A pályázat benyújtása és a kivitelezés közötti időszak** nagy bizonytalanságban telik, mivel az új pályázatok jóváhagyási aránya meglehetősen alacsony.
- A koordinátor és a koordináló intézmény bizonyos **pénzügyi kockázatot** vállal, mivel csak a koordinátor áll az Európai Bizottsággal szerződéses viszonyban. Nincs szilárd jogi alapja a koordinátor és a partnerek közötti viszonynak kivéve, ha erről maga a partnertársulás gondoskodik.

## Mi is valójában a projektmenedzsment?

A projektmenedzsmentet a következőképpen lehet meghatározni: *„olyan ismeretek, készségek, eszközök és technikák alkalmazása a projekttevékenységek során, amelyek kielégítik vagy meghaladják az érintettek által a projekttel szemben támasztott igényeiket és elvárásaikat”*.<sup>\*</sup> Európai együttműködési projektek esetén ez azt jelenti, hogy a projekttevékenységek során a pályázatban vállalt összes eredmény ill. termék megvalósul.

A projektcélkitűzések megvalósításához elvégzendő feladatokat gyakran a projekt **hatókörének** nevezik. A hatókör azonban csak egyike annak a három döntő fontosságú elemnek, amelyek egyensúlya elengedhetetlen:

**Erőforrások** alatt a projektcélkitűzések megvalósításához szükséges személyi és technikai feltételeket értjük. Ezek költségigényes elemek, amelyek a projekt költségvetésétől függenek. Az Európai Bizottság fix összegű támogatást nyújt az európai együttműködési projektek futamidejére, tehát a költségvetést – és így a rendelkezésre álló erőforrásokat – a partnerintézmények csak saját forrásukból, vagy kiegészítő támogatás megszerzésével bővíthetik.

A projekt teljes időtartamára vonatkozó **ütemterv** tartalmazza a különböző feladatok időzítését és sorrendjét. Míg az időzítés és a sorrend a különböző, felmerülő igények szerint módosítható az európai együttműködési projektek esetében, a támogatási időszak a szerződésben meghatározott egy, két ill. három évre terjed ki. Az eredmények teljes körű megvalósítása érdekében azonban kérhető néhány hónapos hosszabbítás.

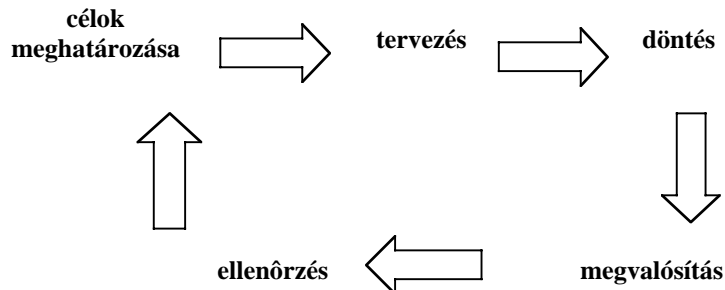
---

<sup>\*</sup> PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), 1996. p. 12



A három elem összefügg. Például amennyiben egy adott feladat a tervezettnél több időt vesz igénybe, akkor vagy a személyi erőforrásokat kell növelni, vagy el kell hagyni más feladatokat, ami leszűkíti a projekt hatókörét.

Egyetlen projekt sem követi az eredeti tervet. Ezért a sikeres projektmenedzsment **állandó tervezési és felülvizsgálati folyamat**, ami az alábbiak szerint ábrázolható:



## Milyen feladatokkal jár a projektmenedzsment?

Az európai együttműködési projektek vezetőinek és munkatársaiknak a siker érdekében az alábbi feladatok megvalósításáról kell gondoskodniuk:

- **A teljes projekt megtervezése:**

A projektterv természetesen a pályázat szerves része, azonban sokkal részletesebb tervezés van szükség a projekt időtartama alatt. Meg kell határozni az általános célokat és feladatokat, és hogy azokat milyen konkrét eredmények ill. termékek formájában kell megvalósítani. Munkatervben kell meghatározni a fejlesztés főbb lépéseit és azok időzítését. Mindezt a rendelkezésre álló erőforrásokra és a költségvetésre kell alapozni. A partnereknek meg kell állapodniuk a munka minőségi kritériumait illetően.

- **A projekt megszervezése:**

A partnerek szerepét ill. felelősségi körét erőforrásuk és szakértelmük alapján lehetőleg írásos megállapodásban kell rögzíteni. Nemcsak országos és európai szintű csoportokat és alcsoportokat kell kialakítani, hanem ki kell építeni a kapcsolatot a projekt szélesebb környezetével is.

- **Csapatszellem kialakítása:**

A siker kulcs tényezője a motivált projekt-munkacsoport, amelynek minden egyes tagja kiveszi a maga részét a munkából, és megbízik a másokban. Ezért a pozitív projektkultúra kialakítására sok időt kell szánni. Ehhez konfliktuskezelő rendszerre is szükség van.

- **Találkozók szervezése és lebonyolítása:**

A legtöbb projektkoordinátor szerint fontos szerep hárul a nemzetközi találkozókra. Ennek megfelelően a találkozót jó szakmai színvonalon kell megszervezni, és figyelembe kell venni az európai együttműködési projektek interkulturális dimenzióját. A találkozók közötti kapcsolattartás szintén gondos tervezést igényel.

- **Monitoring és értékelés:**

A minőség érdekében nélkülözhetetlen a munkamenet folyamatos monitorizálása, valamint a folyamatok és eredmények/termékek értékelése. Mindennek átlátható értékelési keretek közt kell megvalósulnia.

- **A költségvetés kezelése és végrehajtása:**

A pénzügyi gazdálkodás adminisztratív terhének nem szabad alábecsülni. Jelentős idő és energia takarítható meg, ha a projekt legelején átlátható beszámoló rendszert és világos megállapodásokat alakítunk ki. Rendkívül értékes lehet más projektek tapasztalatainak a felhasználása is.

## **A projekt életciklusa**

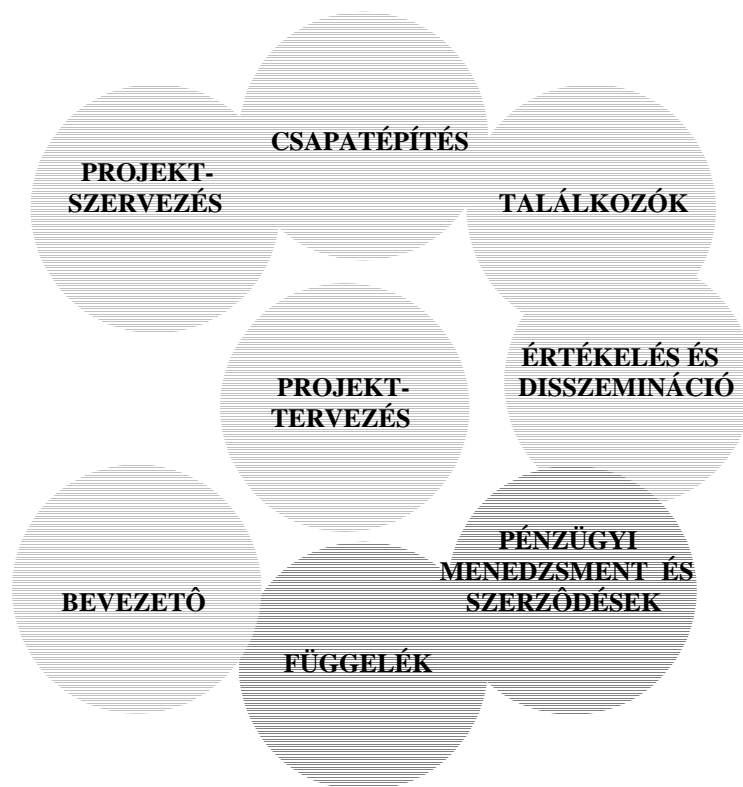
A sikeres projektmenedzsment érdekében fontos minden egyes döntést a projekt egész futamidejének a kontextusába helyezni, és nem elszigetelten kezelni. A projekt szakadatlan tanulási folyamat minden résztvevő, de különösen a koordinátor számára. A sikeres projektkoordinátor legértékesebb tulajdonsága a rugalmasság és a vállalkozó szellem, ami mindeddig járatlan utakra vezet. Ennek ellenére a gondos előkészítés és tervezés rengeteg munkamegtakarítást jelent az egész projekt-munkacsoport számára, és a bizonytalanságot is csökkenti.

A következő oldalon látható grafika az európai együttműködési projektek főbb fázisait és feladatait szemlélteti. Önmagáért beszél, és a jelen publikáció egyes fejezetcímeire utal, ahol részletesebb információk állnak az olvasó rendelkezésére.

A projekt életciklusából egy fázist érdemes különösen kiemelni. Ez a projekt induló fázisa és az első találkozó, ami jó esetben az egész projekt-munkacsoportot a közös célok megvalósítására sarkallja, rossz esetben viszont azt a benyomást fogja kelteni, hogy a partnerek vállalja rengeteg kötelezettség és feladat nehezedik.

## **Milyen az ideális projekt?**

Nincs ilyen, és nem is áll szándékunkban azt az illúziót kelteni, hogy létezik. Tehát mielőtt megfogadnák a következő oldalakon adott jó tanácsokat, nem árt, ha tudják, egy adott projekt során valószínűleg teljesen eltérő, de kétségtelenül ugyanilyen érvényességű következtetésekre is juthatnak.



# Projekttervezés

## 1. A tervezés szerepe a projektmenedzsmentben

Minden projekt összetett és egyedülálló folyamat, ezért az átfogó és alapos tervezés döntő fontosságú a célok hatékony megvalósítása érdekében.

Megfelelő tervezéssel a bonyolult feladatok átláthatóbbá válnak, így a projektkoordinátor és munkatársai időben felismerhetik a kritikus helyzeteket, és könnyebben elfogadhatják a változtatásokat.

A tervezésre jelentős mennyiségű időt és energiát kell szánni, mivel a jó tervezés nagyban megkönnyíti a hosszú távú munkát, és segítségével elkerülhetők a problémák és félreértések. Általános szabály, hogy a projektmenedzselés során az idő és energia 80%-át a célok meghatározására és a tervezésre, míg a maradék 20%-ot a megvalósításra kell fordítani. Az alább felsorolt feladatok jól illusztrálják a tervezés jelentőségét a projektmenedzselés során:

<b>Tervezési feladatok</b>	<b>Tervezési részfeladatok</b>
A tartalom megtervezése	<ul style="list-style-type: none"><li>• A projekt céljainak meghatározása</li><li>• Az eredmények és termékek meghatározása</li><li>• Minőségi mutatók megállapítása</li><li>• Monitoring és értékelési stratégiák kidolgozása</li></ul>
A projekt szervezésének a megtervezése	<ul style="list-style-type: none"><li>• A főbb tevékenységek strukturálása</li><li>• Szerepek meghatározása</li><li>• Feladatok megosztása és koordinálása</li><li>• Időbeosztás: szakaszok, ütemezés</li><li>• Belső kommunikációs rendszer kialakítása</li></ul>
A humán keretek megtervezése	<ul style="list-style-type: none"><li>• Munkatársak kiválasztása és a projekt-munkacsoportok kialakítása</li><li>• Kölcönösen elismert értékeken, sztenderdeken és szabályokon alapuló projektkultúra megteremtése</li><li>• A csapatépítés és a projekt munkacsoportjának vezetési folyamatának mérlegelése</li><li>• Konfliktuskezelés</li></ul>
A projekt környezetében történő kapcsolatteremtés megtervezése	<ul style="list-style-type: none"><li>• A projekt környezetének elemzése</li><li>• Marketing stratégiák kidolgozása</li><li>• Disszeminációs tevékenységek megtervezése</li></ul>
Pénzügyi és adminisztratív tervezés	<ul style="list-style-type: none"><li>• Költségek és források megtervezése</li><li>• Szerződések kidolgozása</li><li>• Beszámolási rendszerek és módszerek kidolgozása</li></ul>

### Projekttervezés – az előzetes tervezettől a részletes tervig

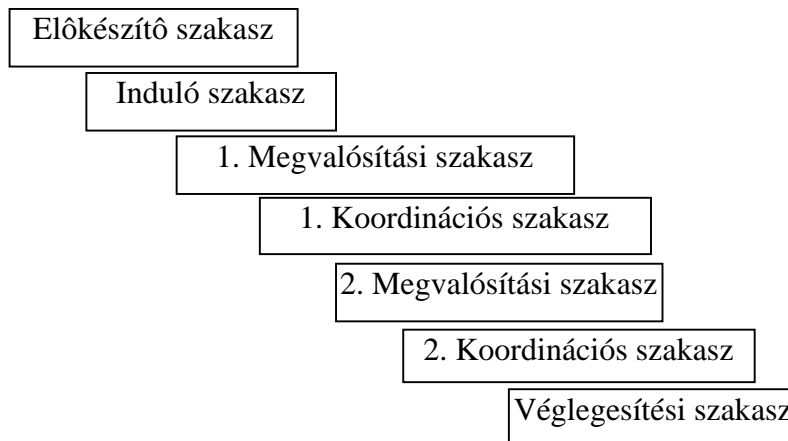
Mindig fennáll annak a veszélye, hogy elveszünk a részletekben, kiesünk a „teljes képből” és szem elől tévesztjük a projekt céljait. Ha az előzetes terv alapján történik a végleges terv kidolgozása, akkor sok fölösleges munka megtakarítható, mivel várhatóan a legtöbb változtatás és kiegészítés a projekt kezdeti szakaszában merül fel.

Először is a realisztikus költségvetési számítások érdekében fontos a teljes projektet kellő részletességgel megtervezni és strukturálni. A projekt előrehaladtával a tervezésnek egyre finomulnia kell, mivel egyre részletesebb információkat és kereteket kell figyelembe vennie. Az európai együttműködési projektek esetében az előzetes tervet még a pályázási szakaszban ki kell dolgozni. Mivel a pályázat alapján köttetik meg a szerződés a projektkoordinátor és az Európai Bizottság között, a projekt futamideje alatt a pályázat egyben a munka kiindulási pontjául is szolgál.

A projekt futamideje alatt sokféle helyzet előállhat, ami a projekt kimenetét pozitív vagy negatív módon befolyásolhatja, és emiatt gyakran felmerül a módosítás igénye. Az is elképzelhető, hogy a kezdeti célok is változtatni kell. A változtatás nem jelent kudarcot. A változtatás minőségi előrelépés előidézője lehet, és egy-egy projekt során mindig a jobbításra, a lehető legjobb eredmény elérésére kell törekedni.

## 2. A projekt strukturálása szakaszonként és lépésenként

Minden projekt szakaszokra strukturálódik:



### **Előkészítő szakasz (a projekt meghatározása):**

Ez a szakasz a projekt alapjául szolgáló ötletek megszületését és azok koncepcióvá való alakítását jelöli. A következő lépés a koncepció alapján potenciális partnereket találni, előkészítő látogatásra hívni őket, ahol közösen kialakítható a projekt céljainak megfogalmazása, amivel már pályázni lehet az Európai Bizottságnál.

Ebben a szakaszban meg kell tervezni a kezdeti munkatársi gárda szerkezetét: ki kell jelölni a projektvezetőt, ki kell alakítani az adott ország munkatársi gárdájának a struktúráját, és ezen csoportokon belül ill. a nemzetközi munkacsoporton belül világosan meg kell határozni a feladatmegosztást.

### **Induló szakasz:**

A centralizált európai együttműködési projektek esetén ez a pályázat benyújtása és a projekt első évének kezdete közötti időszakot jelöli. Jóllehet a projektkoordinátorok a nyár közepéig nem vehetik biztosra, hogy pályázatukat elfogadták, szükség van alapvető szervezeti struktúrák és munkakapcsolatok kialakítására. A partnerintézmények feladata a nemzeti projekt-munkacsoportok megszervezése, a személyre szóló feladatok kezdeti meghatározása. A cél nem

más, mint hogy minden partner teljesen felkészülten álljon, és hatékonyan foghasson hozzá az adott projekttevékenységhez, amikor a projekt első éve hivatalosan is megkezdődik.

Ez persze nem ideális helyzet. Nem könnyű másokat arra motiválni, hogy olyan projekten kezdjenek el dolgozni, amelyet még jóvá sem hagytak. Ellenkező esetben azonban értékes időt veszítünk, amit a projekt során később nehéz lenne behozni. Például a „kezdő rúgás”-ként is nevezhető első és legfontosabb találkozót a projekt során a lehető leghamarabb kell megszervezni. Ezen a találkozón kerül rendezésre szinte minden, ami megalapozza a projekt sikeres kimenetét: – Mondd meg, hogyan indul a projekted, és megmondom, hogyan végződik! – Senki sem tervezi be a kudarcot.

### **Megvalósítási szakaszok:**

A projekt ezen szakaszaiban a legfontosabb a részletes tervezés, a tartalom és célok megvalósítása, a munka egységekbe való strukturálása, és azok gyakorlatba való átültetése. Centralizált európai együttműködési projektek esetén ezek a fázisok a nemzetközi koordinációs megbeszélések közé esnek. Eközben a partnerek vagy önállóan dolgoznak, vagy a nemzetközi együttműködési szerződésnek megfelelően, és a projekt kommunikációs rendszerein keresztül cserélnek információt ill. tájékoztatják egymást.

### **Koordinációs szakaszok:**

A koordinációs szakaszok során a különböző munkacsomagok köztes eredményeit egybegyűjtik, megbeszélik és értékelik. Ha szükséges, kiegészítésekre kerül sor, de a legfőbb szempont a projekt folyamatok irányítása és koordinálása. Centralizált európai együttműködési projektek esetén a nemzetközi koordinációs találkozók tagolják szakaszokra a projektet. A koordinációs találkozók egyben a projekt főbb „mérőköveiként” is felfoghatók.

### **Véglegesítési szakasz (a projekt lezárulása):**

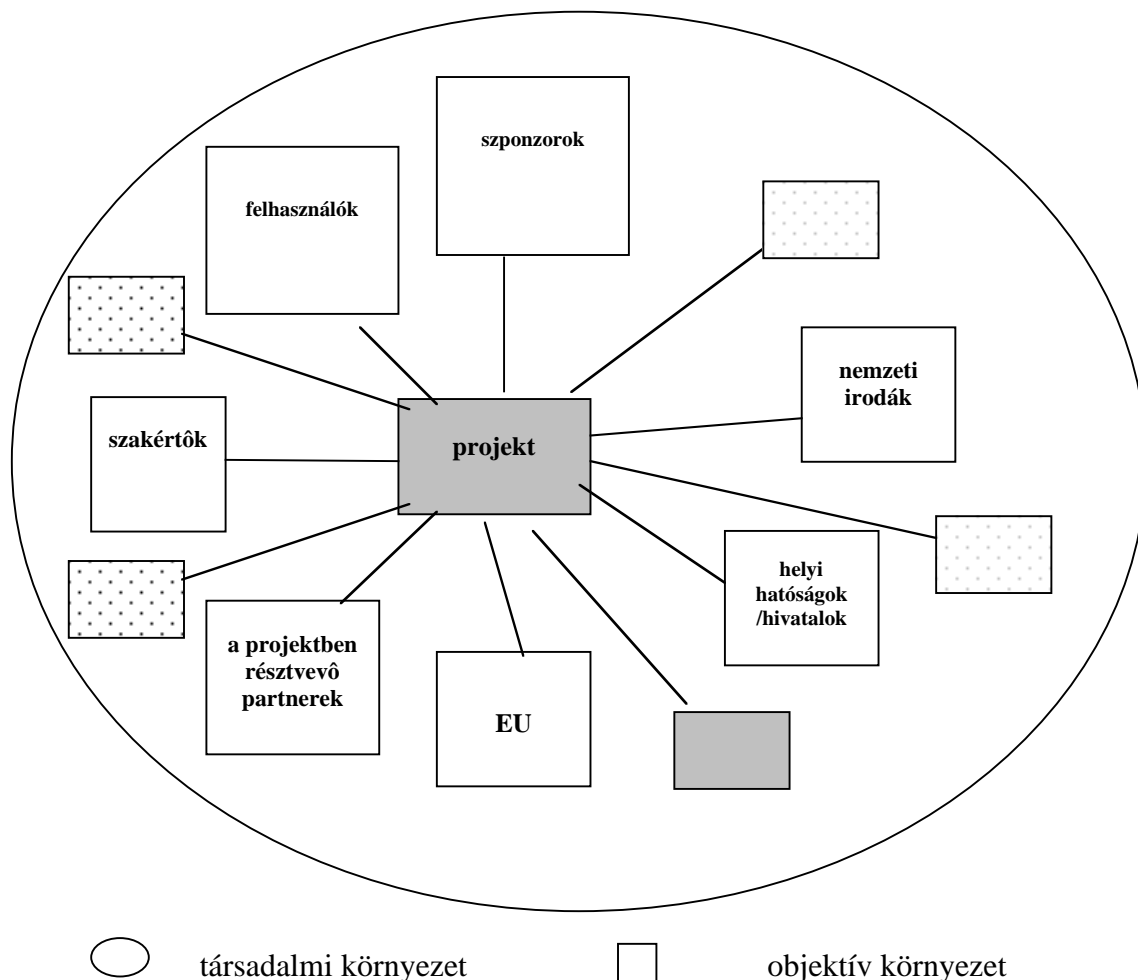
Minden projekt esetén szükség van a jól körülhatárolható lezárásra, ami módot ad a végső mérlegelésre (önértékelésre). A feladatokat végre kellett hajtani, a projektben közreműködőket köszönet illeti, és ezután minden felelősség lekerül a vállukról. A közös ünneplés mindenki munkáját értékeli.

Ezt követően rendszerint a koordinátor feladata elkészíteni, és az Európai Bizottsághoz benyújtani a záró beszámolót ill. a projekt termékeit, amelyek a megfelelő „vevők” és szakhatóságok körében terjesztésre kerülnek.

## **3. A projekt teljes környezetének megtervezése**

### **A projekt környezetének társadalmi és objektív elemzése**

Minden projekt kialakítja a maga saját **társadalmi rendszerét**, amelynek megvannak a maga viselkedésmintái, értékei, prioritásai és identitásai. Ezt a „projektkultúrát” nagymértékben a projektspecifikus környezet, és maguk a partnerek hozzák létre.



A projekteknek megvan a maguk **objektív és ténytiszta környezetük** is, amit főleg az erőforrások (időkeret, pénzügyi és személyi feltételek), valamint a résztvevő szervezetekre vonatkozó belső és külső szabályok és szabályozások határoznak meg.

A projekt megtervezésekor világosan körül kell írni ezeket a környezeteket, és meg kell állapítani, hogy a jövőben hogyan fognak viszonyulni a projekthez, ill. milyen hatással lesznek a projektre. Ennek segítségével már a tervezési fázisban azonosíthatók a rejtetten jelenlevő kockázatok és kritikus szakaszok, és ezek a csoportmunka során elkerülhetővé válnak. Azonban a projekt futamideje alatt nem szabad megfeledkeznünk ezekről a körülményekről, ezeket folyamatosan felül kell vizsgálni.

Különböző eszközök és módszerek segítségével ezek megjeleníthetők:

- Használjunk diagramot (Lásd fent!) és jelöljük különböző módon a résztvevőket!
- Használjunk táblázatot annak elemzésére és megvilágítására, hogy a különböző szervezeti egységek milyen hatással lehetnek a projekt alakulására!

### Objektív hatások: (példákkal)

<i>Objektív körülmények</i>	<i>Lehetséges hatások</i>	<i>Okozat vagy következmény</i>	<i>Teendők</i>
A projekt-munkacsoportok rendelkezésére álló időkeretek	Napi munka + további projektek	Késhetnek a feladatok elvégzésével	Hangsúlyozzuk a projekt felhasználhatóságát és jelentőségét saját munkájuk és szakmai profiljuk szempontjából!
A partnerintézmény pénzügyi forrásai	Lehetséges pénzügyi nyirbálások	Felmerülhet a tevékenységek és eredmények átstrukturálásának igénye.	Mutassunk rá a projekt jelentőségére az intézmény egésze szempontjából!
SOCRATES támogatás	Szerződéses és pénzügyi megszorítások	Nagy költségvetés esetén a projekt tevékenységei és termékei magasabb minőségi színvonalon valósulhatnak meg.	Minden érintett félnek világosan értenie kell a pénzügyi kiadások szabályait, és a pénzt hatékonyan kell felhasználniuk.

### Társadalmi hatások: (példákkal)

<i>Érdekcsoportok és egyének</i>	<i>A projekthez való viszony ☺ ☹ ☹</i>	<i>Lehetséges hatások 1-5 skálán</i>	<i>Elvárások + / -</i>	<i>Stratégiák</i>
A projektben közreműködő munkacsoport tagjai	☺	1-3	+ egyéni előnyök: gazdagabb szakmai profil, nagyobb tapasztalat, nemzetközi munka  - egyéni hátrányok: túlmunka, időhiány	Érzékeltezzük a projekt során elért haladást!
A saját intézmény menedzsmentje	☺	1-2	+ jó eredmények  + felhasználhatóság és imázs  + jó PR-munka	Biztosítsunk folyamatos információt a projekt alakulásáról, és annak eredményeiről!
Helyi, regionális és országos hatóságok (minisztérium, önkormányzatok oktatási osztályai és iskolaszékek)	☺☺	1-2	+ nagyon érdeklődőek, mert a projekt támogatja saját iskolafejlesztési elképzeléseiket	Tájékoztassuk őket, alakítsunk ki jó kommunikációt, és teremtünk szilárd alapot az együttműködéshez!

**A centralizált SOCRATES projekteknek megvan a maguk egyedi társadalmi rendszere, amit nagyban befolyásol az Európai Bizottság által biztosított különleges státusz, valamint az a tény, hogy különböző nemzetiségű és típusú szervezetek munkálkodnak együtt.**

## 4. Részletes tervezés a pályázat elfogadása után

Miután az Európai Bizottság a pályázatot elfogadta, és az anyagi támogatás mértéke ismertté válik, megkezdődhet az első év részletes tervének kidolgozása. Már a pályázattal együtt be kellett nyújtani azt a vázlatos munkatervet, amely tartalmazza az ütemtervet (találkozó időpontjait, két találkozó közötti tevékenységeket), a várható eredményeket, és a feladatok ill.



a felelősségi körök megosztását. Ez szolgál a részletes terv alapjául, amit finomabban kell strukturálni, a feladatokat alaposan körül kell határolni az időkeretek, emberi, pénzügyi és egyéb erőforrások tekintetében.

A tervezés során a projektmenedzsment számos eszköze áll rendelkezésünkre, hogy ezeket a tényezőket összekapcsoljuk, és a projektben résztvevő munkacsoport számára láthatóbbá tegyük.

### A munkaterv finomítása

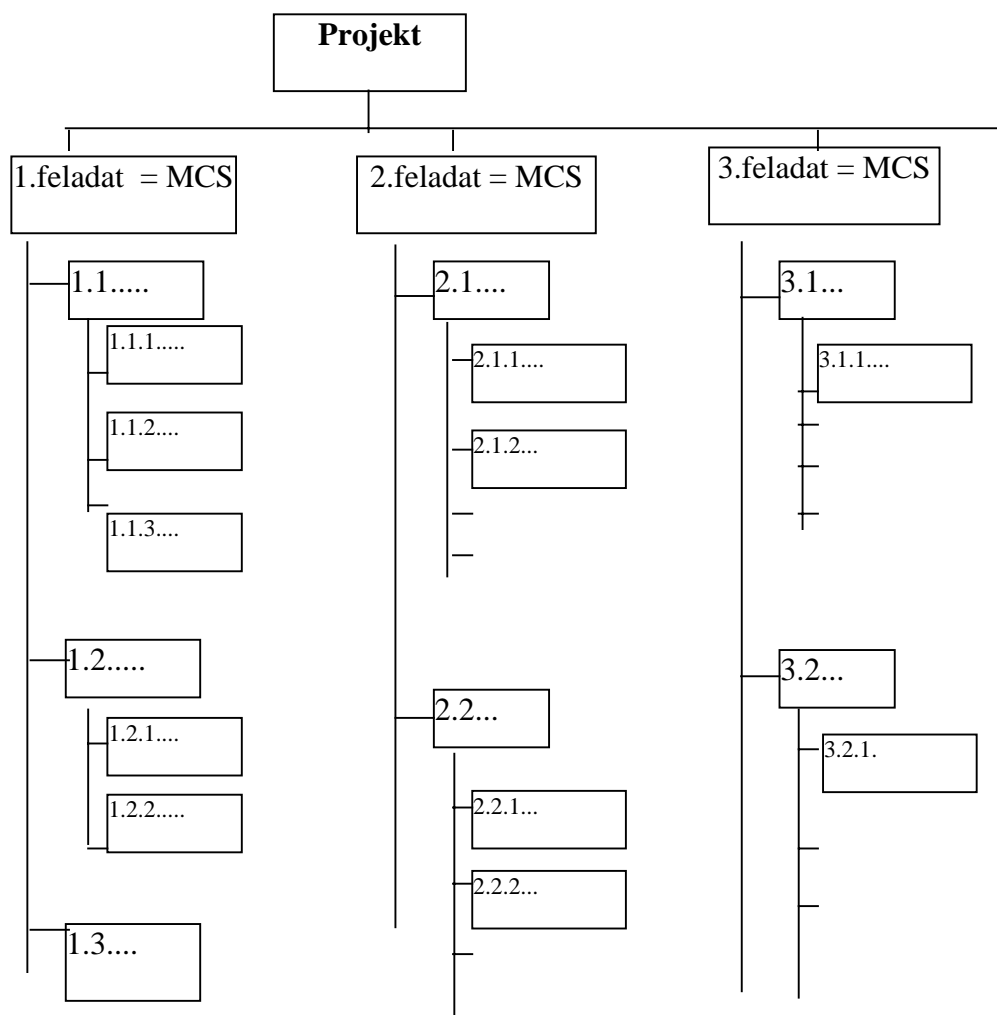
A projektmenedzsment egyik ilyen eszköze a projekt struktúráján belül a **munkacsomagok** alkalmazása:

A munkaterv munkacsomagokba való szervezésének előnyei:

- Biztosítható a projekt tartalmának és feladatainak szisztematikus egybegyűjtése és strukturálása.
- A projekt kisebb munkaegységekre osztható, amelyek tovább oszthatók, megnevezhetők és felsorolhatók
- Faszervezetszerűen, grafikusán és egyértelműen megjeleníthetők az adott egységek és azok tartalma.

A projekt munkacsomagokba való lebontása legyen teljeskörű és a projekt minden részletére kitérő, különben nem hatékony! Nem árt feltennünk a következő kérdést: Mit akarunk elérni, hogy fog az kinézni, és mit kell tennünk megvalósulása érdekében?

A projekt részletes lebontása idő, képességek és a költségvetés szempontjából a következőképpen ábrázolható:



|

—

MCS = munkacsomag

## Az időbeosztás finomítása

Számos eszköz áll rendelkezésünkre ahhoz, hogy a munkatervet és annak egységeit egy adott időbeosztáshoz kössük. Az egyik leghatékonyabb eszköz az úgynevezett „**Gantt táblázat**” (amelyet Henry Gantt után neveztek el, aki ennek a tervezési módszernek a kidolgozója volt). Ennek segítségével az egyes feladatok sorrendiségük és időigényességük szerint munkaegységekre bonthatók. A munkaegységek kezdetét és befejezését világosan jelölni kell. A táblázatban a projekt mérföldköveit is jelölni lehet, ami nemcsak az átláthatóságot biztosítja, hanem általa a rendelkezésre álló időhöz kapcsolódó kritikus tényezők is kiugranak. A táblázatban fel lehet tüntetni a feladatokért felelős személyeket is, és így megjeleníthetők a személyi feltételek és egyéb kritikus tényezők.

A Gantt-táblázat előnye, hogy az összes ismert tényező világosan elrendezhető és átlátható. Ezen kívül kitűnő kommunikációs eszközként is szolgál a projekt szervezésben.

Példa a **Gantt-táblázatra**:

	szeptember	október	november	december
1. feladat = MCS				
1.1....				
1.1.1...		◆		
1.1.2..				
1.1.3...				
1.2....				
1.2.1....				
1.2.2....				
1.3....				
2. feladat = MCS				◆
2.1...				
2.1.1				
2.1.2.				
2.2....		◆		
2.2.1				
2.2.2				
3. feladat = MCS				
3.1...				
3.1.1.				

◆ „mérkövek” = a projekt struktúráját és főbb pontjait adják meg

MCS = munkacsomag

A táblázathoz további oszlop adható, ahol feltüntethetők a feladatokkal megbízott személyek.

## A munkaegységek strukturálása

Az egyes munkaegység elvégzése egy adott személy vagy munkacsoport feladata. Az elvégzendő munkát egyértelműen meg kell határozni, így nem lesz félreértés a koordinátor, a feladattal megbízott személy vagy a projekt-munkacsoport és a projekt többi tagja között. A munkaleírásnak tartalmaznia kell a célokat, és az összes várható köztes és végső eredményt. A minőség és a siker érdekében e tekintetben is fontos a nyitott kommunikációs struktúra megteremtése, és fenntartása a projekt során.

Listák összeállítása ismét célszerű megoldásnak bizonyulhat.

Hasznosnak bizonyulhatnak az olyan táblázatok is, amelyben feltüntetjük egy-egy munkaegység összes feladatát és szakaszát, és azokat összekapcsoljuk a megfelelő időkeretekkel és felelős személyekkel.

### Példa a feladatok leírását és ütemezését ábrázoló táblázatra:

✓	Feladatleírás (Használjuk ugyanazokat a számokat és elnevezéseket, mint a munkatervben és a Gantt-táblázatban!)	Feladattal megbízott személy/munkacsoport	Határidő
	1. feladat (= munkaegység) 1.1..... 1.1.1..... 1.1.2..... 1.1.3.....  1.2. .... 1.2.1..... 1.2.2.....  1.3.....		
	2. feladat (= munkaegység) 2.1... 2.1.1... 2.1.2...  2.2..... 2.2.1... 2.2.2...		
	3. feladat (= munkaegység) 3.1. 3.1.1...  3.2.... 3.2.1....		

Példa egy **adott munkaegység tartalmára vonatkozó ellenőrző lista** összeállítására:

- A munkaegység elnevezése
- A feladattal megbízott személy
- Tartalom és tevékenységek
- Várható eredmények leírása
- Kezdési időpont és határidő
- Személyi feltételek – szükséges munkanapok/munkaórák száma
- Kapcsolódás más munkaegységekhez (sorrend és átfedések)

## 5. A projekt mérföldkövei

A mérföldkövek fontos szerepet töltenek be a projektben.

- A projekt különböző fázisait „mérkövek” jelzik.
- A végső cél felé vezető úton fontos „köztes célokat” jelölnek, és időt biztosítanak az iránykeresésre.
- A projekt jelentősebb fázisainak a végét jelölik, ezeket a projekt megkezdésekor közösen kell meghatározni. Csak akkor juthatunk túl egy-egy mérföldkövön, ha az összes kijelölt feladatot kielégítő módon teljesítettük. Egyben fontos fordulópontokat is jelölnek, ilyenkor nyílik módunk a „megállunk, továbbmegyünk vagy visszafordulunk” típusú döntéshozatalra.
- Fokozzák a projekt munkacsoportjának motivációját, hiszen a már elért eredményeket jelölik. Ezért nem szabad megfélemlenünk a közös ünneplésről, ha egy-egy mérföldkövet sikeresen magunk mögött tudhatunk.

Az európai együttműködési projekteknél mindig mérföldkövek számítanak a nemzetközi koordinációs találkozók. Ilyenkor együtt dolgozik a projekt minden résztvevője, számos nagy és fontos feladat megbeszélését és megtervezését lehet napirendre tűzni egy-egy ilyen alkalommal. A megbeszélések során alkalom nyílik a nyílt vitára és kölcsönös megállapodásra, értékelésre, döntéshozatalra, kiegészítésre vagy változtatásokra.

Mérföldkövek rendszerint a nemzetközi koordinációs találkozók között is kijelölhetők, ilyen nevezetes alkalom lehet pl. beszámoló, pályázatok benyújtási határideje, kurzusok beindítása, vagy a projekt speciális termékének véglegesítése. A projekt minden résztvevőjének tiszteletben kell tartania ezeket a határidőket, feladatukat, közreműködésüket időben teljesíteniük kell, különben az egész projekt sikerességét teszik kockára.

A mérföldkövek grafikusán is megjeleníthetők, és ily módon láthatóvá tehetők a Gantt-táblázatban.

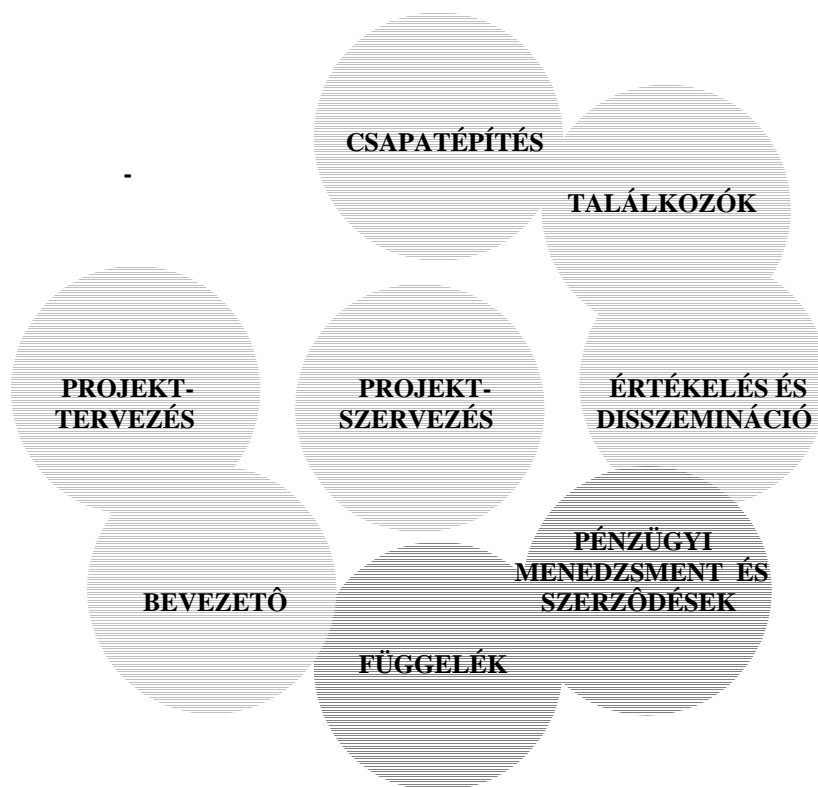
## 6. Pénzügyi tervezés

A projekt sikeressége szempontjából az egyik legfontosabb feladat a költségvetés megtervezése. Az előre kidolgozott részletes pénzügyi tervvel elkerülhetővé válhatnak a projekt lezárulásakor esetlegesen felmerülő pénzügyi nehézségek.

A költségvetési tervezet a pályázat egyik fontos részét, és az Európai Bizottság által juttatott támogatás alapját képezi, és azt a különböző centralizált akciókra vonatkozó, speciális pénzügyi szabályozások szerint kell elkészíteni. A reális előtervezés elősegíti a projekt céljainak megvalósulását a költségvetés keretein belül.

A koordinátor a pályázat kidolgozása után már rendelkezik egy hatékony eszközzel. A pályázat költségvetési részében található táblázatok kiegészíthetők egy további oszloppal, amelynek segítségével a tényleges kiadások könnyen nyomon követhetők, és a tervezett kiadásokkal egybevetethetők. (Lásd a Függelék!)

A pénzügyi tervezéssel részletesebben foglalkozunk a *Pénzügyi irányítás és szerződések* c. fejezetben.



# PROJEKTSZERVEZÉS

## 1. A szervezés szerepe a projektben

A projekt megszervezése tulajdonképpen a tervezési folyamat megvalósítása. Más szóval a szervezés által indulnak el a munkafolyamatok.

Ez az alábbi feladatok megvalósítását igényli:

- szerződéses kapcsolatok kialakítása a projektben résztvevő partnerekkel, \*
- szerepkörök meghatározása,
- projektkultúra megteremtése,
- európai és nemzeti projekt-munkacsoportok kialakítása,
- kommunikációs rendszer kiépítése és fenntartása,
- információs és beszámolási rendszer kialakítása és fenntartása,
- kritikus fázisok kezelése.

## 2. A szerepkörök meghatározása

A projekt megszervezése során a projektkoordinátor egyik legfőbb feladata a megfelelő közreműködő személyek kiválasztása, és szerepkörük pontos meghatározása, amit a projekt munkacsoportjának egészével közösen kell megtennie.

A szerepkörök meghatározása szorosan kapcsolódik a projekt céljai érdekében megvalósítandó feladatokhoz. A megfelelő személy kiválasztásakor az igényeket egybe kell vetni azzal, hogy mekkora szaktudással, mennyi idővel és energiával képes majd az illető személy a projekt sikeréhez hozzájárulni.

Ezen kívül mérlegelni kell a személy társadalmi készségeit, és hogy képes-e a hatékony csapatmunkára. Még a legjobb szakembernek is kevés hasznát vesszük a projektben, ha nem „csapatjátékos”. Rendkívül fontos elkerülni a szerepkörök és feladatok fentről lefelé történő elosztását, a döntési folyamatba a projekt munkacsoportjának minden egyes tagját be kell vonni. Csak így biztosítható, hogy értékes szaktudás épül be a projektbe.

A projekt-munkacsoportnak el kell döntenie, hogy a tartalmi részből mit vállalnak a munkacsoport tagjai, és ugyanilyen fontos abban is megegyezni, hogy az egyes tagok milyen mértékben vállalnak felelősséget az adott feladat kapcsán. Van számos olyan európai együttműködési projekt, ahol a projekt bizonyos tagjai teljes körű felelősséget vállalnak, pl. egy teljes modul elkészítésére a kutatástól kezdődően a végleges kiadvány nyomdai előkészítéséig. Más projektekben azonban a partnerintézmény szakértői csak „nyersanyagot” szállítanak a koordinátornak, ami majd a végleges termék részét fogja alkotni.

Csak a projektben együtt dolgozó összes személy egyetértésével lehet a szerepkörök meghatározásának aspektusáról dönteni.

Ez utóbbi probléma lényegében összefügg azzal a szereppel, amit a koordinátor tölt be egy-egy projektben.

Legalább három különböző koordinátori szerepvállalással találkozunk az európai együttműködési projekteknél:

### I. A vezérigazgató koordinátor

---

\* Ezzel az aspektussal részletesebben foglalkozunk a *Pénzügyi irányítás és szerződések* c. fejezetben.

A koordinátor erőtéljes, vezető egyéniség, aki a projekt főbb tevékenységeiért és eredményeiért teljes körű felelősséget vállal. A projekt más tagjai csak részfeladatokat kapnak, közvetlen eredményeiket felhasználva a koordinátor fejezi be a feladatot.

## **II. A szó valódi értelmében vett koordinátor**

A projektmunka különböző aspektusaiért a projekt tagjai között szakértelmük és érdeklődésük alapján megoszlik a felelősség. A koordinátor összehangolja a projekt különböző, egymástól független tevékenységsorát, és a kész részeket a projekt végén egyesíti.

## **III. A folyamatirányító koordinátor**

Amikor nagyobb oktatási intézmények koordinálnak európai együttműködési projekteket, a különböző koordinátori szerepeket sokszor felosztják. A névleges koordinátor csak a projekt folyamatait mozdítja elő, a projekt tartalmi részével az adott terület egyik szakértőjét bízza meg.

Mindhárom lehetőségnek megvannak a maga előnyei és hátrányai. Minden partnertársulásnak megvannak a maga érdekei, és a megoldásokat ezekhez kell igazítani.

A legtöbb olvasó a jelen útmutató kézbevételekor már tudja, kit választottak projekt-koordinátornak. Azonban nem árt végiggondolni, milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie a projektkoordinátornak ahhoz, hogy a lehetséges koordinátori szerepköröknek megfeleljen:

- projektmunkában való tapasztalat,
- a projektmenedzsment ismerete és eszközkészletének alkalmazni tudása,
- a projekt tartalmával összefüggő tapasztalat.
- összetett struktúrák és helyzetek kezelésének a képessége,
- kommunikációs készségek: moderálás és előadói készség, a projekten és a projekt társadalmi környezetén belül a konstruktív és hatékony kommunikáció elősegítésének a képessége, egy projekten belül lezajló társadalmi folyamatok megértésének képessége,
- vezetői képességek: csapatvezetés, emberek motiválása, folyamatok szervezése és elmozdítása, a feladatok megvalósításához és befejezéséhez nélkülözhetetlen dinamikus hozzáállás,
- stresszhelyzetek kezelésének képessége: kitartás és állhatatosság, különösen előre nem látott problémák, idő szűke és a projekten belül és kívül tapasztalható ellenállás esetén.

## **3. Európai és nemzeti projekt-munkacsoportok létrehozása**

Sok európai együttműködési projektben szervezési szükséglet nemzeti és nemzetközi szintű munkacsoportok létrehozása. A különböző munkacsoportok általában átfedésben vannak. Kevés partnerrel és kis létszámú nemzeti munkacsoportokkal működő projektek esetén elképzelhető, hogy a nemzeti munkacsoport minden tagja képviselteti magát a nemzeti koordinációs csoportban. Nagyobb projektek esetén szervezetenként jobban elkülöníthető struktúrákra van szükség.

### **Európai munkacsoport (kivitelezést irányító csoport)**

Az igazi projekt-munkacsoport a főbb partnerek aktív képviselőiből áll össze. Az intézményeket 1–3 fő képviselheti. Két személy természetesen hatékonyabb, mint egy, de ennek lehetnek anyagi korlátai. Összességében a projekt-munkacsoport akkor a leghatékonyabb és legkevésbé költséges, ha létszáma nem haladja meg a 12 főt. Az ideális munkacsoport-tevékenységhez 6–8 főre van szükség.

### **Nemzeti munkacsoportok**



Sokféleképpen lehet nemzeti munkacsoportokat szervezni. Ha nagy szervezetek is részt vesznek a projektben, a résztvevő intézmény vagy osztály minden tagját el kell kötelezni a projekt mellett.

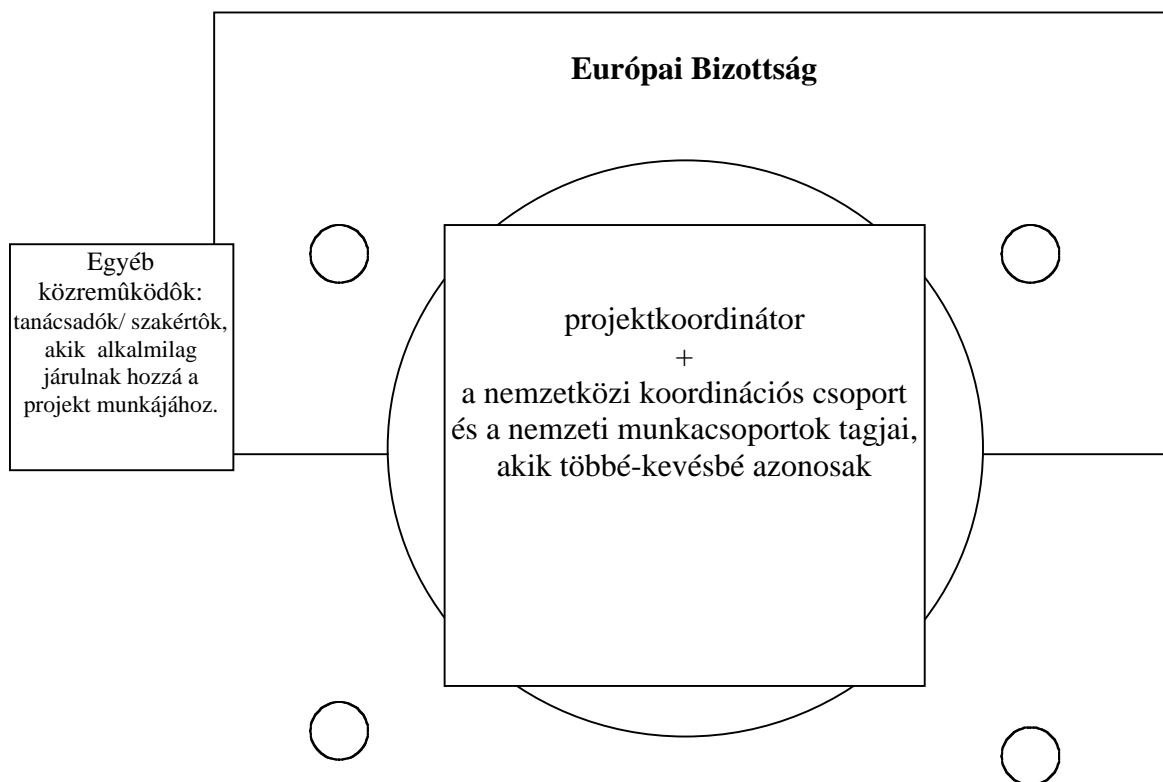
Egy-egy intézményen belül az együttműködés szempontjából fontos személyek: az intézmény és/vagy osztály vezetője, a projekt témakörének szakértői és a háttér személyzet, pl. titkárnő, adminisztrátorok, könyvelők és informatikusok. A koordinátor javát szolgálja, ha nemzeti szinten erős és aktív partnerekre támaszkodhat.

Minden nemzeti munkacsoport élére koordinátort kell választani, aki a nemzeti munkacsoportot képviseli a nemzetközi koordinációs találkozókra. Nagy együttműködések esetén valószínűleg a nemzeti koordinátor fogja egyedül képviselni a nemzeti munkacsoportot, egyrészt a korlátozott pénzügyi források miatt, másrészt pedig mert a nagy létszámú nemzetközi koordinációs csoportok általában nem működnek hatékonyan.

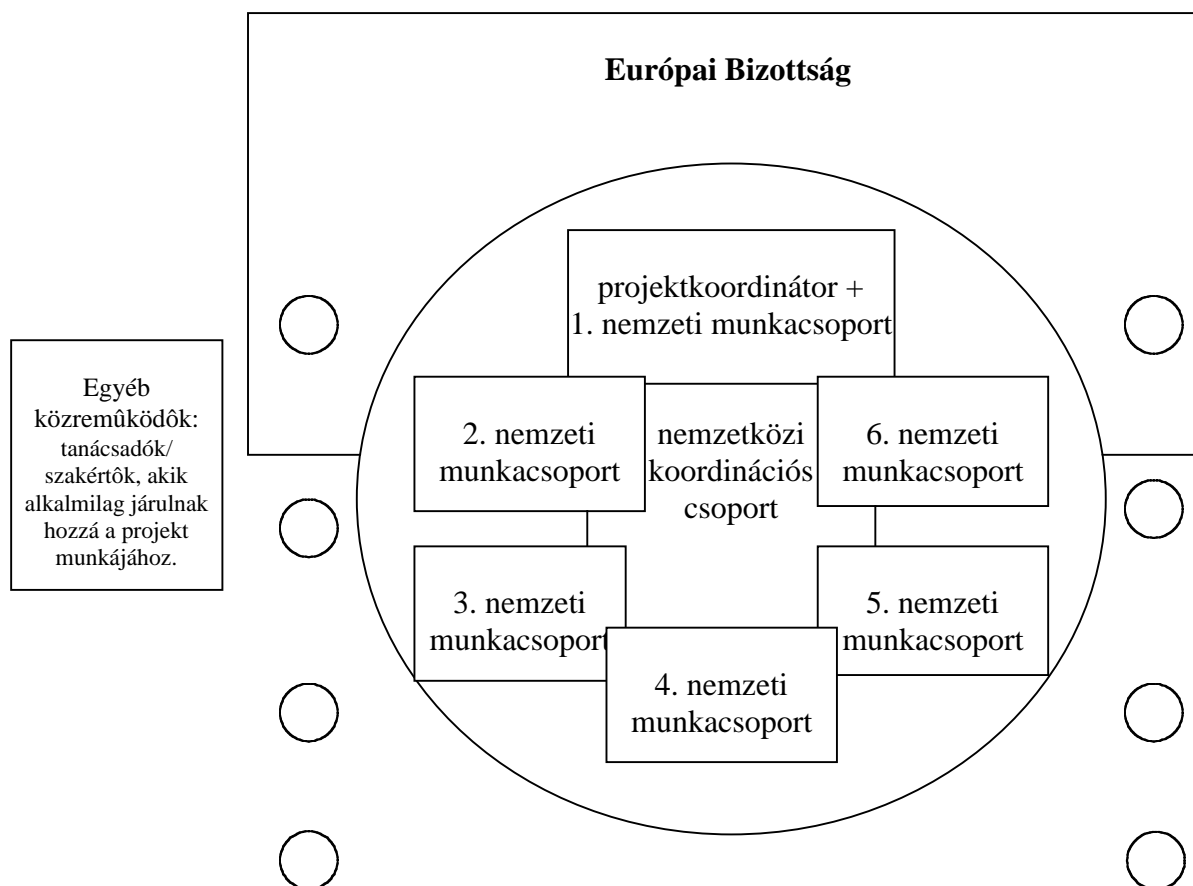
A munkacsoport többi tagjának meg kell adni a lehetőséget, hogy a projekt futamideje alatt legalább egyszer vagy kétszer csatlakozhassanak a koordinációs csoporthoz, pl. amikor szakértelmükre szükség van, vagy amikor a találkozót saját hazájukban rendezik, ill. különleges rendezvényre, pl. szimpóziumra kerül sor. Ez a motiváció és a projekttel való azonosulás szempontjából is szükséges.

A projektkoordinátor mindig tagja a nemzetközi koordinációs csoportnak, és egyben a nemzeti munkacsoport koordinátora is. Egy nagy méretű nemzetközi projekt koordinálása, szervezése és adminisztrálása nagy kihívást jelent, a koordinátornak élni kell a támogató struktúrák kiépítésének lehetőségével és a munka egy részét át kell adnia másoknak. Azonban vannak olyan területek, amelyek egy személy felelősségi körébe tartoznak, és nem könnyű másokra áthárítani. Ilyenek például a hivatalos szerződésekkel kapcsolatos teendők, valamint a szervezéssel, a projekt strukturálásával kapcsolatos feladatok.

### Munkacsoport-szerveződési struktúra kisebb projektek esetén



### Munkacsoport-szerveződési struktúra nagyobb projektek esetén

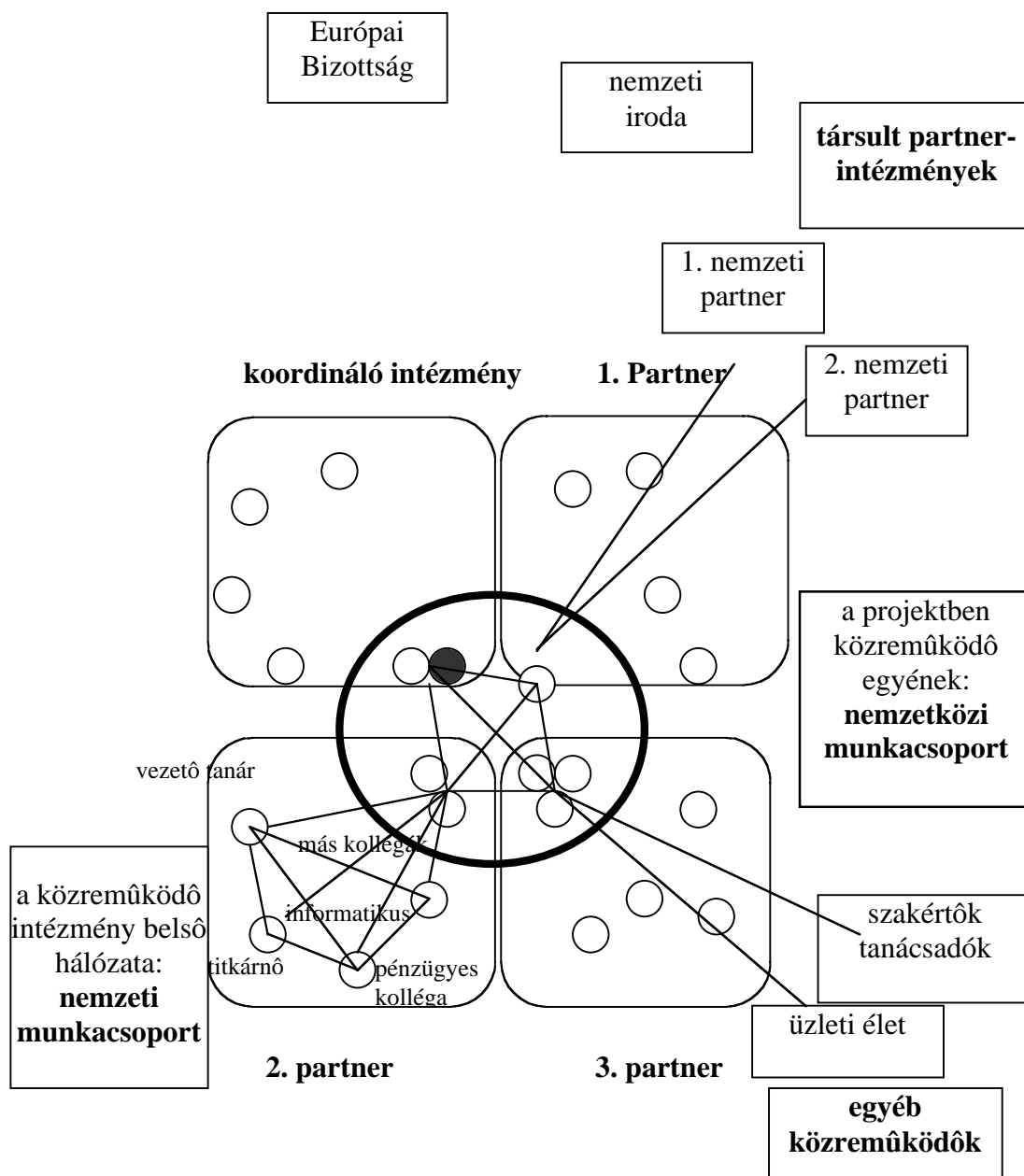


A munka javát a nemzeti munkacsoportok végzik. A nemzetközi koordinációs csoport feladata főként a koordináció, értékelés, monitorizálás, valamint a további tervezés és felülvizsgálat. Minden nemzeti munkacsoportot (legalább) egy fő képvisel a nemzetközi koordinációs csoportban.

A partnereknek módjában áll nemzeti vagy nemzetközi szinten működő külső partnerek, pl. oktatási intézmények, iskolák, tanácsadók és szakértők, kereskedelmi és üzleti partnerek bevonására.

### Munkacsoport-struktúra európai együttműködési projektekben:

Az alábbi ábrán jól látható, milyen összetett kapcsolatrendszer jellemez egy-egy centralizált európai együttműködési projektet, és az milyen kölcsönhatásban áll a projekt társadalmi környezetével. Az ábra azt is bizonyítja, mekkora szükség van a jól megalapozott és hatékony kommunikációs és információs rendszerre, amely támogatja az egész folyamatot, és segít elkerülni az időpazarlást, félreértéseket és konfliktusokat.



## 4. A kommunikációs rendszer kiépítése és fenntartása

A projektben résztvevő partnereket nagy távolságok választják el, ezért kiemelkedő fontosságú a hatékony kommunikációs rendszer kialakítása egy-egy nemzetközi projekt rendszerén belül.

Azonban ez olyan működő technikai rendszert feltételez, amely elősegíti a partnerek közös munkáját szóban és írásban egyaránt. Olyan kommunikációs kultúrát kell kialakítani, ami a nagy távolságok ellenére nemcsak a közös munkát, hanem az egész projekt előmenetelét és sikerességét szolgálja. A projekt környezetével való kommunikációt sem szabad alábecsülni, azt szervesen be kell építeni a projekt kommunikációs rendszerébe.

A jó kommunikáció megteremtésének képessége a vezetői készségek mellett az egyik kulcskészség, amivel egy kompetens koordinátornak rendelkeznie kell.

Az európai együttműködési projekteknél a kommunikáció többféle módon zajlik:

- Projekttalálkozók
  - Kétoldalú és nemzetközi látogatások
  - Formális előadások
  - Jelentések, emlékeztetők, feljegyzések
  - Faxüzenetek
  - Postai levelezés
  - Telefonbeszélgetések
  - Hangüzenetek
  - E-mail
  - Videokonferencia
  - Az együttműködési projekt virtuális eszközei
- } személyes találkozók
- } távolsági információcsere
- } virtuális találkozók
- } virtuális munkakörnyezet

A technológia új vívmányainak alkalmazásával áthidalhatók a nagy távolságok. A kommunikációs rendszer struktúráját a kezdetekkor meg kell tervezni, és annak költségeit be kell építeni a költségvetésbe. Ezen struktúrák kiépítésével és fenntartásával informatikust kell megbízni. Az informatikusnak ismernie kell a rendelkezésre álló eszközöket, és az eszközöket biztosító szolgáltatókat ill. intézményeket.

Ha szükséges, az informatikai szakember a projekt speciális igényeihez igazodó eszköz kifejlesztésével is megbízható. Ebben az esetben az informatikus feladata a projekt tagjainak támogatást nyújtani az eszköz hatékony használatában.

Az új technológia használatán alapuló kommunikációs rendszer önmagában nem rendelkezik valódi értékkel. A koordinátor egyik fontos feladata (az informatikai szakember esetleges segítségével) annak mérlegelése, mi módon lehet hasznos a kommunikációs rendszer technológiai eleme a projekt szempontjából:

- Az e-mailt valószínűleg rendszeres, napi kommunikációra és levelezésre fogják használni.
- Elősegítheti az adott feladatokon való közös munkát a projekt website-ján létrehozott intranet, a virtuális munkakörnyezet.
- Video- vagy telefonkonferenciákkal két koordinációs találkozó között élénkíthető a nemzetközi munkacsoport munkája, vagy a rendszeresen nem utazó munkatársak közötti munka.

Lehetne sorolni a további példákat. Az a legfontosabb, hogy a kommunikációs médiumról tudatos döntés szülessen.

Nem szabad számításon kívül hagyni a munkatársak viszonyát az informatikához, számítógépes ismereteiket és az intézmények infrastruktúráját sem. A projekt típusát és a rendelkezésre álló anyagi forrásokat figyelembe véve, a projekt minden munkatársának a bevonásával, közösen kell dönteni az eszköz hasznosságáról.

## **5. Az információs és beszámolási rendszer kialakítása**

Fontos a projekt hatékony információs, dokumentációs és beszámolási rendszerének a kialakítása. A projekt minden munkatársának naprakész információval kell rendelkeznie a projekt aktuális állapota, az elvégzett munka, a következő lépések, a nemzeti és nemzetközi találkozók eredményei és a feladatmegosztás tekintetében. Az összes tervezési eszközt, pl. strukturált munkatervet, munkaegységeket és Gantt-táblázatokat a rendelkezésükre kell bocsátani. Valójában ezek a projekt legfontosabb és leghatékonyabb kommunikációs eszközei. Idetartoznak még a találkozók jegyzőkönyvei és a köztes beszámolók is.

A dokumentációs és beszámolási rendszer létrehozása olyan feladat, amit magának a koordinátornak kell elvégeznie. Ez egyben a projekt kézbentartásának és monitorizálásának is a legfőbb eszköze. Nagyon hatékony lehet e célból az intranet használata a projekten belül, bár a munkatársak mindig szívesen veszik a papíralapú tájékoztatást is.

Természetesen az Európai Bizottságnak készülő hivatalos beszámolókat és pályázatokat is minden partner rendelkezésére kell bocsátani, és fordításról kell gondoskodni, ha a beszámolók nem a projekt közös nyelven készülnek.

## **6. Kritikus fázisok kezelése**

Akkor beszélhetünk válsághelyzetről, amikor a folyamat nem a kialakított terv szerint halad, és komoly nehézségek merülnek fel. Ennek oka többféle lehet. A koordinátor feladata a krízis felismerése, és megtalálni annak a módját, hogyan vezethető át a projekt a kritikus szakaszon. A kritikus tényezőket már a részletes terv kidolgozásakor számba kell venni. A munkacsomagok tervezésekor és Gantt-táblázatok elkészítésekor fel kell figyelni a valószínűsíthető torlódásokra a személyi feltételek és időkeretek tekintetében. A munkamenet és a pénzügyek rendszeres monitorizálása előre jelezheti a felmerülő krízist, és lehetővé teszi, hogy még kezdeti szakaszában ellenlépéseket tegyünk.

A körütekintés és a korai intézkedés a legjobb válságmenedzsment – minél hamarabb lépünk fel ellene, annál könnyebb a kezelése.

A teljes projekt és annak minden fázisának határozott irányítása a koordinátor legfőbb feladata a menedzsmentmunkában.

A projekt sikerességét nagyban befolyásolják a munkacsoportok és azok tagjai között kialakuló konfliktusok. A projekt egészére kiható nagyobb válság elkerülése érdekében a koordinátornak azonnal fel kell oldania a konfliktusokat. A partnertársuláson belül keletkező konfliktusok akár egy partner kiválásához is vezethetnek, ami nemcsak a projekt minőségét és eredményeit, hanem a projekt egészét is veszélybe sodorhatja.

Jó stratégiát kell kialakítani a projekt legelején a konfliktusok és válsághelyzetek kezelésére, és fontos megállapodni a partnerekkel az ilyen típusú problémák megoldási módjáról.

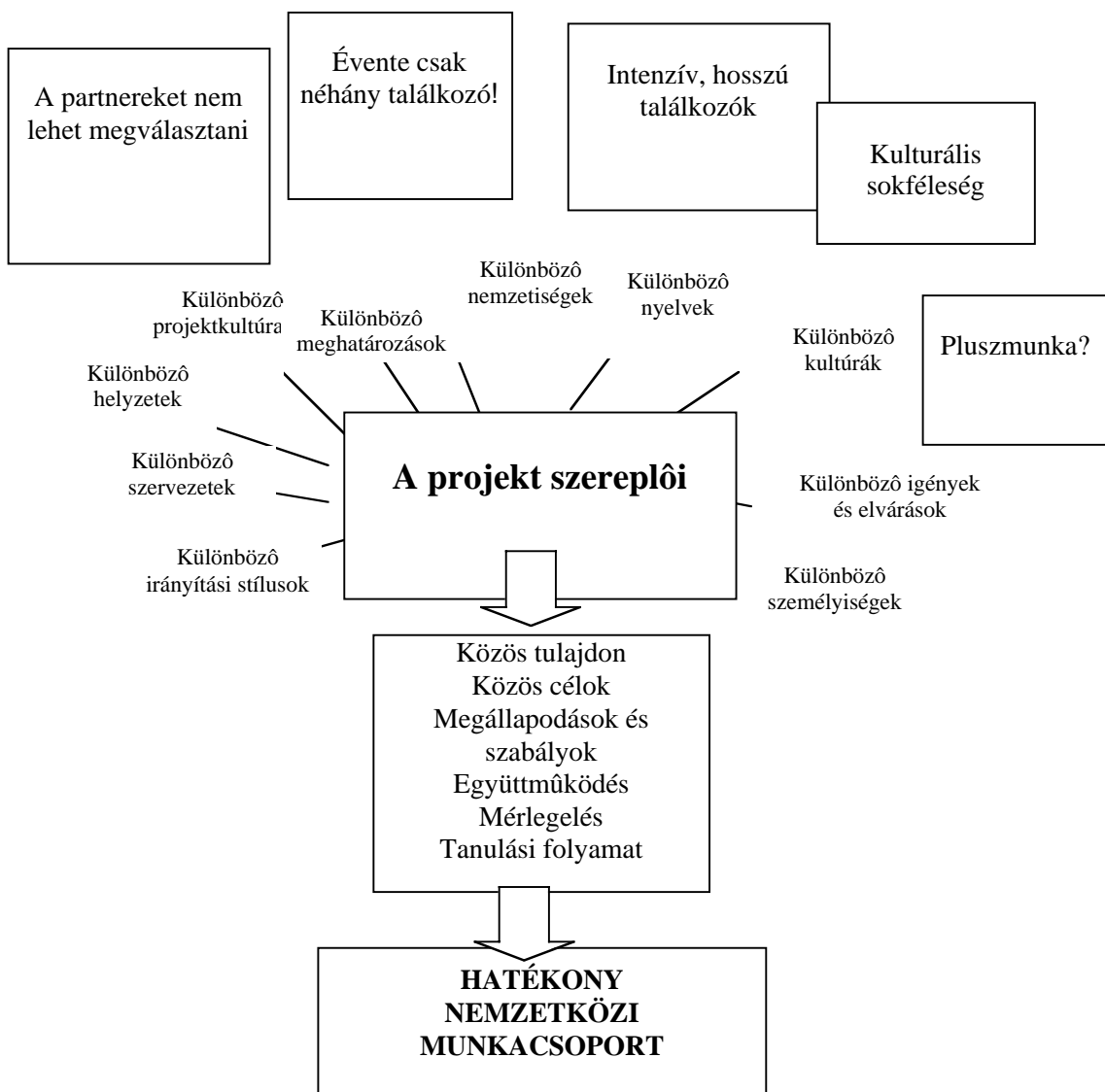


# CSAPATÉPÍTÉS

## 1. A nemzetközi projekt-munkacsoportok jellemzői

Sok kézikönyv és elmélet foglalkozik a csapatépítéssel és a hatékony csoportmunkával. Ezeket mind figyelembe kell venni egy nemzetközi projekt irányításakor, ugyanakkor a koordinátornak tisztában kell lennie az európai együttműködési projektek sajátos lélektani jellemzőivel is:

1. Egy projekt és munkacsoportjának kialakításakor előfordulhat, hogy nem lehetséges a munkacsoport tagjainak a megválasztása.
2. A munkacsoport tagjainak csak ritkán, évente egyszer, legfeljebb háromszor nyílik alkalmuk a személyes találkozásra.
3. A találkozók nagyon intenzívek és néhány napnál nem tartanak tovább.
4. Nemzetközi projektek esetén a kulturális háttér meglehetősen heterogén lehet.
5. A projekt általában pluszmunkát jelent a napi munkán túl.



A nemzetközi együttműködések gyakran ingatag alapokra épülnek. A megfelelő közös értelmezés kialakítása több ok miatt is nehézkes. Mindig fennáll a túl sok beszéd, kevés cselekvés és korlátozott eredmények veszélye. Olykor egy-egy projekt érdekes utazások soránál alig tűnik sokkal többnek.

Ennél fogva elengedhetetlen a projekt megalapozása, a projektkultúra és csapatszellem megfelelő kialakítása. A projekt kapcsán összetoborzott egyének nem alkotnak automatikusan valódi csapatot. Azonban ha a különböző bevont személyek részt vesznek a csapatépítést szolgáló gondolkodási folyamatban, megvan a lehetőség, hogy igazán hatékony és kreatív tanulócsoport alakuljon ki.

### A hatékony munkacsoport jellemzői:

- Világos, közös célokkal rendelkeznek.
- A célok megvalósítása érdekében a munkacsoport tagjai készek a közös felelősségvállalásra.
- Mérik a célok felé vezető munkamenetet és haladást.
- Viszonylag kis méretű.
- Megfelelő arányban keverednek a készségek és szerepkörök (technikai, problémamegoldási és interperszonális téren).
- Rendelkezik a munka elvégzéséhez szükséges erőforrásokkal.
- Élvezi vezetőik támogatását.
- Tagjai megállapodtak a közös munka alapvető szabályaiban.
- Minden tagjának megfelelő szerep és feladat jut.
- Kidolgozták a munkavégzés gyakorlatát és folyamatait, és erről megállapodtak.
- Támogatást nyújtanak egymás meghallgatásával és konstruktív, segítőkész visszajelzéssel.
- Elismerik mind az egyéni, mind a kollektív sikereket.
- A konfliktusokat konstruktív módon és nyíltan kezelik.
- A kitűzött célok megvalósításáért kollektív eredményre képesek.
- Időt fordítanak a munkacsoport tagjainak megismerésére.
- Időt fordítanak a kulturális sokszínűség megértésére.
- Gyakran mérlegelik munkastílusukat, valamint a fenti tényezőket.

## 2. Projektmunka mint csapatmunka

Alapvető különbség van a két fogalom, projektmunka és csapatmunka között:

A projektmunka inkább technikai jellegű és egy adott feladatra irányul. A projektmunka a feladatok megosztására és az eredmények felmutatására összpontosít. A *projektmenedzsment* kifejezés a projekt irányítására vonatkozik, a projektkoordinátort egyben *projektmenedzsernek* is nevezik.

A csapatmunka kifejezés az emberi dimenziót hangsúlyozza. A csapatmunka inkább a folyamatra, és a tapasztalat útján történő tanulásra irányul. A *vezetés* kifejezés a munkacsoport irányítására vonatkozik, a projektkoordinátort egyben a munkacsoport vezetőjének is nevezik.

Menedzsment	
<b>Csapatmunka</b>	<b>Projektmunka</b>
- folyamat - megerősítés	- eredmények - struktúra

Vezetés



Ideális esetben mindkét aspektust figyelembe veszik egy nemzetközi projektben. A koordinátornak ügyelnie kell arra, hogy legyen elég idő és mozgáster a valódi csapatmunkára: a tapasztalatok cseréjére és hasznosítására, és valami új kifejlesztésére.

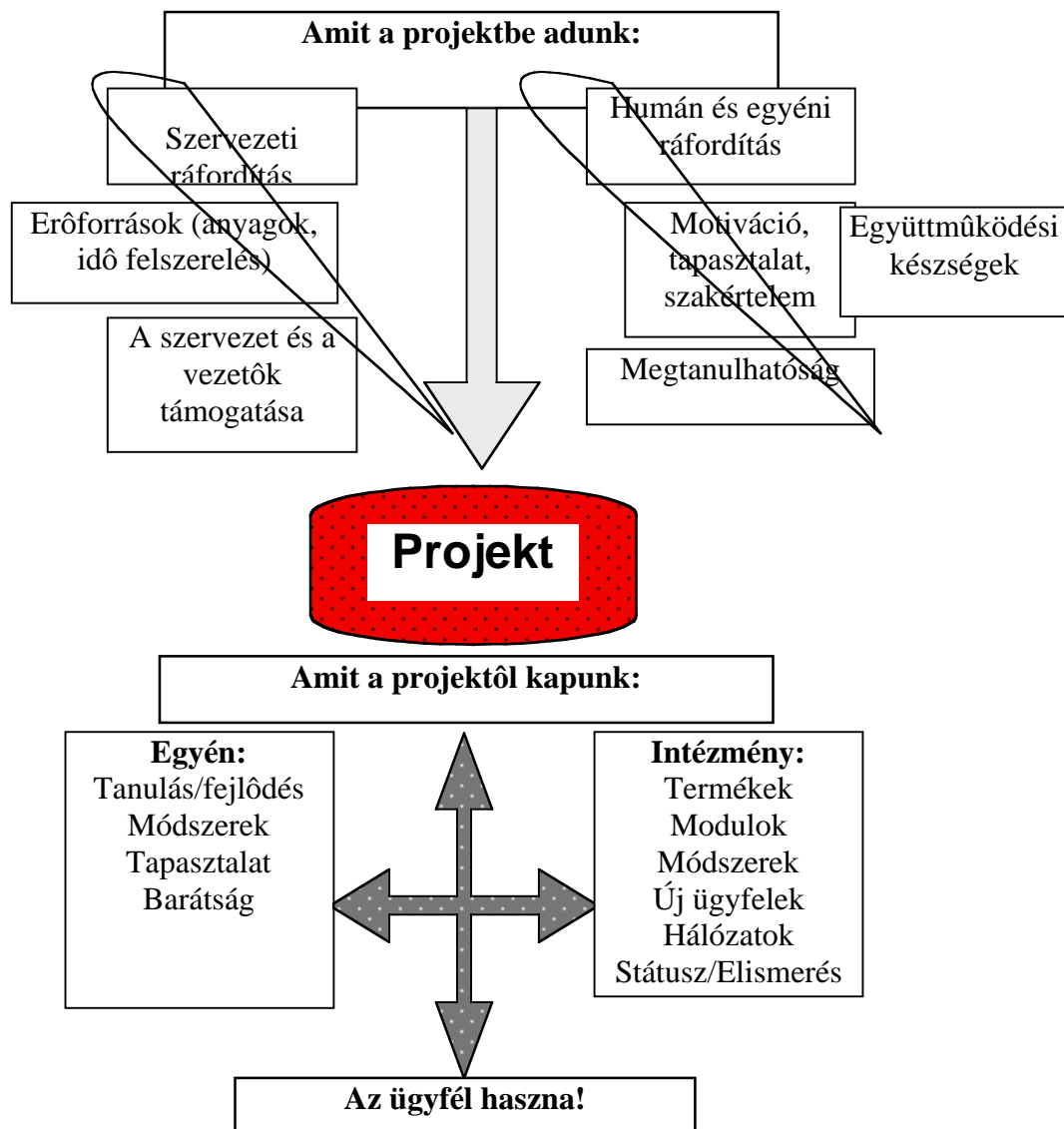
### 3. A kezdés előtt: motiváció és hasznosság

A csapatmunka sikeressége a bevont személyek motivációjától függ, motivációjuk pedig a hasznosságtól, amit a partnerek egyéni, intézményi és ügyfelek szintjén a projektől remélnék. Ezért fontos, hogy a projektben résztvevő partnerek kifejezésre juttassák, és összevessék kiindulási pontjaikat és személyes céljaikat.

A nemzetközi projektmunka rendszerint nem tartozik egy-egy oktatási szervezet, vagy azok munkatársainak a mindennapi tevékenységi körébe. A projekt résztvevőinek a szokásos napi munkájukat is el kell látniuk. Meg kell nyerniük az intézmény vezetői és a munkatársak teljes támogatását, csak így megerősítve érezhetik magukat feljogosítva a projektben való részvételre.

Ugyanakkor szakmai és személyes szempontból is nagyon érdekes egy nemzetközi projektben való részvétel. A munka során a projektpartnerek és intézményeik új elgondolásokkal és kihívásokkal találkoznak. A nemzetközi munka során gyakran egész életre szóló barátságok kötődnek.

Az alábbi ábrán láthatók az európai együttműködési projekteket jellemző ráfordítások és lehetséges eredmények:



## 4. A projekt közös tulajdonjoga

A SOCRATES program keretében az európai együttműködési projekteket az Európai Unió támogatja. A tény, hogy a projektekre közpénzeket fordítanak vajon egyben azt is jelenti, hogy azok tulajdonjogával az Európai Unió rendelkezik?

Természetesen a projekt támogatásával az Európai Unió adott oktatási célokat kíván megvalósítani, és e célkitűzéseket a projektpartnereknek mindig szem előtt kell tartaniuk.

Ugyanakkor a munkacsoport tagjai humán ráfordítással, a mögöttük álló intézmények pedig saját erőforrásaikkal járulnak hozzá a projekt megvalósításához.

Akkor kié egy-egy európai együttműködési projekt tulajdonjoga: a hatóságoké, az oktatási intézményeké vagy az egyéneké?

A tulajdonjogot fontos az első találkozó alkalmával megbeszélni. Amikor munkacsoportokról és a csapatmunka motivációjáról beszélünk, nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy a résztvevők emberek, nem pedig intézmények vagy nemzetek. Tehát a projekt tulajdonosai elsősorban azok a személyek, akik részt vettek a projekt koncepciójának kidolgozásában. A projekt minden egyes tagjának jogában áll a projekt céljain és eredményein alakítani. A jól végzett munka után csak így mondhatja mindenki, hogy:

– Sikerült! Ez a mi munkánk, és én is kivettem belőle a részem.

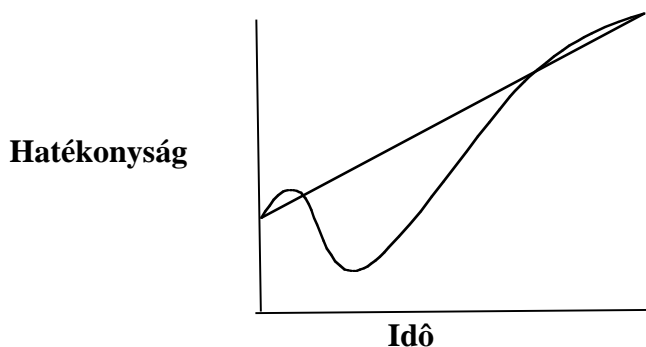
Súlyos hibát követ el a koordinátor, ha azt a benyomást kelti, hogy a projekt a koordináló intézmény tulajdona. Ez különösen akkor fordulhat elő, ha a pályázatot a koordinátor egyedül dolgozta ki, és nem közös munkafolyamat eredménye. Különböző oknál fogva igen sok SOCRATES projektet kezdeményeznek ily módon, ezért fontos a projekt elején kellő időt szánni a közös tulajdonjog kialakítására.

A közös tulajdonjog a közös célok előfeltétele. A projekt közös céljában csak a munkacsoport tud megállapodni, és ebbe a folyamatba mindenkit be kell vonni. Ez az értékek és meghatározások alapos megtárgyalásával jár, ami nem időpazarlás, hiszen mindenkinek azonos térkép alapján kell tájékozódnia, ha nem akarunk menet közben eltévedni (vagy valakit elveszíteni)!

## 5. Fejlődési szakaszok a munkacsoport életében

Ha egy szobába zárunk néhány embert, ettől még nem kezdenek el csapatként, teamként együtt dolgozni. Időbe telik míg az emberek megismerik egymást, és kellemesen együtt tudnak dolgozni. Szerencsére ezt a folyamatot fel lehet gyorsítani, ha tudjuk, rendszerint milyen fejlődési szakaszokon megy át egy munkacsoport.

Hagyományos módon (Katzenbach és Smith után) az alábbi grafikon jellemzi egy munkacsoport fejlődését, ahol a valódi hatékonyságot mély hullámvölgy előzi meg:

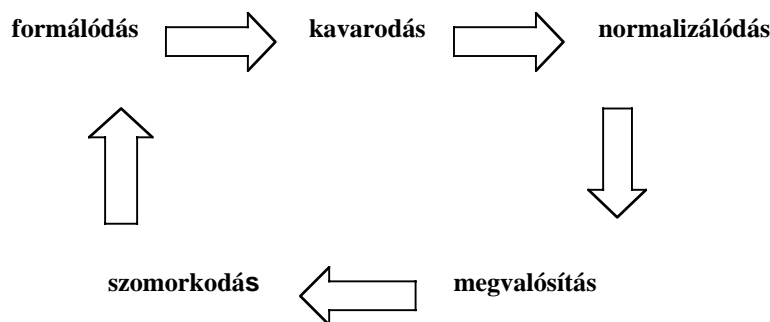


Amikor a csoport munkához lát, nagy az érdeklődés és a lelkesedés, hiszen új feladatok előtt állnak, vagy új emberekkel fognak együtt dolgozni.

A következő fázisban a munkacsoport tétován és szétszórtnan cselekszik, mert hiányzik az igazi együttműködés és az erőfeszítések összpontosítása. Az egyetlen megoldás nyíltan végiggondolni a feladatokat, a munkamódszereket és tisztázni a munkacsoporton belül fellépő feszültségeket.

Később – miután sikerült kellő időt közös munkával és gondolkodással tölteni – a munkacsoport valóban hatékonyává válhat: megtalálják a közös célokat, a jó minőségű teljesítmény érdekében megosztják a felelősséget, és támogatást nyújtanak egymásnak, ami egyéni és közös fejlődésüket egyaránt elősegíti.

A munkacsoport fejlődésében az egymás után következő szakaszok az alábbi módon is ábrázolhatók:



**Formálódás:** Amikor először megalakul egy munkacsoport, a tagok igyekeznek puhatolódzni, minél többet megtudni egymásról. Udvariaskodnak egymással, van aki sokat beszél és lelkesnek mutatkozik, mások szinte semmit sem mondanak. Ez az átmeneti szakasz státuszváltozással jár: az egyénből csapattag lesz.

**Kavarodás:** A munkacsoport tagjai erőteljesebben próbára teszik egymást, kiderítik egymás erősségét és gyengeségét. Ekkor kezdenek ráébredni, hogy a feladat kicsit más és nehezebb, mint gondolták. Egyesek ingerlékenyek vagy kötekedők, a kisebb hibákért másokat hibáztatnak. Mások korábbi tapasztalataikra hivatkozva nem hajlandók az együttműködésre a munkacsoport többi tagjával.

**Normalizálódás:** A munkacsoport előtt világossá válik, hogy el tudják végezni a feladatot, és meg tudják valósítani a célokat. A munkacsoport tagjai immár el tudják fogadni egymást, kevesebb a konfliktus, az alapvető szabályokat fontosnak és reálisnak tartják. Ekkor kezdődik a valódi együttműködés.

**Megvalósítás:** A munkacsoport tisztában van a feladattal és a célokkal, és azzal, hogyan lehet az erősségüket kiaknázni, és ezzel gyenge pontjaikat kompenzálni. A munkacsoport tagjai támogatják egymást, és különböző helyzetekben különböző szerepeket vállalnak.

**Szomorkodás:** A projekt vagy feladat végrehajtása után a munkacsoportnak meg kell ünnepelnie teljesítményét, és fel kell készülni az újabb kihívásokra. A csapat felbomlásakor a tagok szomorkodnak, de itt az ideje elkötni a szálakat, és felkészülni egy újabb munkacsoportban való munkára.

Hatalmas előrelépést jelent egy nemzetközi projekt-munkacsoport számára a magas színvonalú teljesítmény elérése. A korábban említett sokféle tényező miatt, könnyű udvariasnak lenni, és egyszerűen elkerülni a mélyebb, nyílt párbeszédet és értékelést, ami ugyanakkor nagy bátorságot, bizalmat és diszkréciót feltételez.

## **Mérföldkövek az előre vezető úton**

A tartós projektmunkának megvannak a maga egyértelmű mérföldkövei. Bizonyos teljesítményeket meg kell jutalmazni. A jutalom lehet szóbeli elismerés, egy csésze kávé, vagy nagy ünnepség. Nem maga a jutalom számít, hanem az, hogy a csoport igazoltan együtt van, és osztozik az elért eredmények miatt érzett örömben.

## **6. A különböző szerepkörök kiegészítő jellege**

A legjobb csapatmunka az egyének és a szerepek sokféleségéből ered. Nem a hasonlóság a kulcsszó a csapatmunkában, hanem a különbözőség. Meredith Belbin 9 különböző szerepkört azonosít, ami nélkülözhetetlen a sikeres csapatmunkához. A szerepeket fel lehet vállalni vagy le lehet adni, és egy-egy személy különböző helyzetekben különböző szerepkörbe léphet.

### ***Szerepkörök:***

**Az elnök/koordinátor szerepkörben** gondoskodni kell arról, hogy a munkacsoport tagjainak az erőfeszítéseit és erős pontjaikat kiaknázzuk.

**Az alakító szerepkör** segítségével láttatható a munkacsoporttal, merre mennek, mik a céljaik és prioritásaik, és a munkacsoport tevékenysége a középpontban tartható.

**A munkálkodó/végrehajtó szerepkör** az ötletek és tervek gyakorlati, végrehajtandó feladatokká való átalakításával jár.

**A befejező szerepkör** a részletek ellenőrzésével jár, annak biztosításával, hogy semmi sem kerül el a figyelmet és nem követünk el hibákat. Az előtérben az idő, határidők és a pontosság áll.

**Az innovátor/„magvető”** új ötletekkel és kreatív megoldásokkal áll elő, felismeri az új lehetőségeket, és a problémákat is lehetőségként fogja fel.

**A monitorizáló/értékelő szerepkört** vállaló személy objektíven értékeli az ötletek realitását és hasznosságát. Összetett problémák értelmezésére és értékelésére képes.

**Az erőforrások figyelője** tájékoztatja a munkacsoportot a külső történésekről. Tudja milyen ötletek, információk és fejlesztések vannak a külvilágban.

**A csapatmunkás** bátorítja, kíséri a munkacsoport tagjait, és érzékenyen reagál a többiek igényére, érzelmeire.

**A szakértő** megfelelő szakmai tapasztalattal ill. szakértelemmel járul hozzá a munkacsoport tevékenységéhez.

A tapasztalt csapatjátékos érzékenyen reagál a munkacsoporton belül kialakuló helyzetekre, és a továbblépés érdekében képes gyorsan szerepet váltani.

### **A koordinátor szerepe**

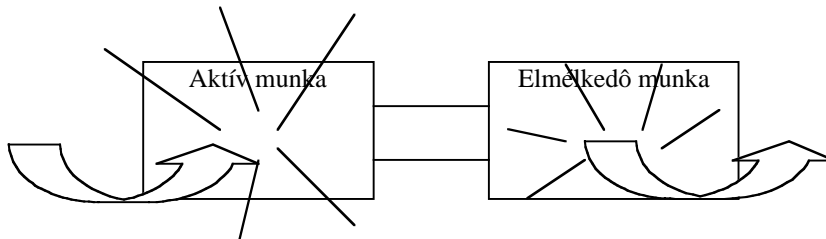
A koordinátornak betöltött szerepétől, vagy a nézőponttól függően különböző elnevezése lehet. A koordinátor lehet menedzser, vezető, megfigyelő, edző, tréner, stb. Bár a hatékony csapatépítés szempontjából a koordinátor szerepe jelentős, a csapatépítés nem az \_ kizárólagos feladata. A munkacsoporton belül mindenkinek szem előtt kell tartania az egész csoport jó közérzetét, és azért felelőséget kell vállalnia. Nem elég csapatot alkotni, azt ki kell építeni.

## 7. Tanulás és fejlődés a csapatmunka révén

A nemzetközi projektek a tanulási folyamat jó példájául szolgának.

### Aktív munka kontra elmélkedő munka

A csapatmunkának az *aktív és elmélkedő munkát* egyaránt ötvöznie kell.



**Az aktív munka** a megfelelő feladatok azonosítást és leosztását jelenti. Az aktív munka nem más mint egy adott helyzetben megfelelően és hatékonyan fellépni. A munkacsoport minden tagjának aktívan kell teljesítenie feladatát, és információval kell hozzájárulnia a csoport munkájához. A tényleges eredmények az aktív munka során jönnek létre.

**Az elmélkedő munka** elsősorban a már elvégzett munkára irányul. Az elmélkedő munka során tanulunk a munkafolyamatokból, segítségével általánosítások és elméletek szülehetnek. Alkalmas a csapat munkastílusának felülvizsgálatára, de az elmélkedő munka a jövő *magjait* is elhinti, amikor olyan kérdéseket teszünk fel, pl.: Hogyan tudunk hatékonyabban és kreatívabban együtt dolgozni?

Az elmélkedő munkát idő hiányában gyakran elhanyagolják, és emiatt sok projekt-munkacsoport kudarcot vall. Az elmélkedéssel töltött idő ugyanolyan fontos, mint az aktív és produktív idő. Fontos, hogy ebben a munkacsoport egyetértésre jusson.

### Humán fejlődés a csapatmunkán keresztül



Amikor másokkal együtt dolgozunk, új dolgokat tanulunk és tanítunk, adunk és kapunk. Azonban a csapatmunka megtanulása több, mint pusztán szakmai fejlődés.

Az együtt tanulásal munkatársként is sokat nyerünk, mivel számos készségünk fejlődik, pl. interakció, a megfelelő szerep vállalása, konstruktív visszajelzés fogadása és adása, támogató környezet megteremtése, stb. Az európai együttműködési projektekben ezek a szociális készségek különösen sokat fejlődnek.

Mivel a nemzetközi projektekben általában igen intenzív folyamatok zajlanak le, egy ütöképes munkacsoport tagjai jól megismerik egymást, és mintegy tükörként láttatják egymással, milyen személyes fejlődésen mentek keresztül.

A fejlődés mindhárom fajtája nagyban a munkacsoport többi tagjától kapott visszajelzésen alapul:

- ↳ Mindenkinek szüksége van visszajelzésre.
- ↳ Tanuljunk meg visszajelezni!
- ↳ Kérjünk visszajelzést!
- ↳ Bátorítsunk másokat is arra, hogy adjanak visszajelzést egymásnak!
- ↳ Figyeljünk oda a konstruktív visszajelzésekre!

## **8. Projekttalálkozók és a csapatépítés folyamata**

A nemzetközi projektmunkában a csapatépítés nagyon fontos elemei a találkozók. Ekkor nyílik alkalom a projekt minden résztvevőjét megismerni. A találkozók során tisztázni lehet a félreértéseket, kérdéseket lehet feltenni, meg lehet beszélni a problémákat, és konszenzusra kell törekedni.

### **Az első találkozó**

Az első találkozó döntő fontosságú az egész projekt szempontjából. Nemcsak azért, mert sok tartalmi és adminisztratív ügyet kell rendezni, hanem azért is, mert kialakul a csoporthoz tartozás érzése. Az egész találkozó tulajdonképpen csapatépítő tevékenységek sorozata.

Azonban a csapatépítés nem egyszeri feladat, annak szakadatlan, tudatos folyamatnak kell lennie, ezért azt alaposan és gyakran értékelni kell.

### **Csapatépítés a munkán keresztül**

A csapatépítés legjobb módja a munka. A találkozókat nemcsak új, otthon elvégzendő feladatok tervezésére, és az elvégzett munka értékelésére kell felhasználni. A közösen elért eredmény, vagy egy közös problémára talált megoldás lehetővé teszi a munkacsoport számára, hogy a közösen végzett munkával erősítse meg magát. A találkozók során a résztvevők továbbhaladhatnak közös feladataikkal, és támogatást adhatnak egymásnak. A munkamódszerek időről-időre, a feladatnak megfelelően változhatnak, de a nagy munkacsoport kisebb, vegyes csoportokra való osztása gyakran nagyon hatékonyan bizonyul.

### **Csapatépítés társas eseményeken keresztül**

A találkozók alkalmával rengeteg idő jut egymás jobb megismerésére, és nemcsak a munka révén, hanem a társas eseményeken keresztül is. Ilyen társas esemény lehet egy látogatás, közös étkezés, esti beszélgetés, kulturális program, meglepetés, vacsoránál elhangzó tósz, egy különleges vendég meghívása, szervezett csapatépítő gyakorlat, stb. A munkacsoport tagjai különböző dolgokban lehetnek tehetségesek: éneklés, színjátszás, vicceselés, történetmesélés, tánc, stb. A csapatépítés apró, de jelentős téglái megtudni, hogy ki miben tehetséges.

## A munkacsoport alapvető szabályai és normái

Előbb vagy utóbb a munkacsoportnak meg kell állapodnia a közös munka alapvető szabályaiban. A szabályok a projekt során később kiegészíthetők. Nemzetközi munkacsoportok esetén a szabályok kialakításakor és gyakorlati alkalmazásakor érzékeny és nyitott hozzáállásra van szükség. Ha nem vesszük figyelembe az interkulturális különbségeket és az egyéni beállítottságokat, akkor a munkacsoport néhány tagja úgy érezheti, hogy gúzsba kötik a szigorú szabályok, ez csökkentheti teljesítményüket, és árthat a csapatépítés folyamatának.

Ha egy bizonyos dolog minden megállapodás nélkül rendszeresen előfordul – pl. a résztvevők késve érkeznek a találkozóra –, az lassanként a munkacsoport normájává válik. Ha a nem tudatosan kialakuló normák visszavetik a csapatmunka hatékonyságát, a koordinátornak vagy a munkacsoport egyik tagjának be kell avatkoznia. A beavatkozással rá kell vezetni a csoportot a nyílt mérlegelésre, aminek az eredménye a közösen kialakított új szabály, és a felszabadult légkör lesz.

## 9. Konfliktuskezelés

Mivel egy-egy munkacsoportban emberek dolgoznak együtt, nagyon különböző forrásokból fakadhatnak a félreértések és konfliktusok.

A konfliktusok természetesen és nem jelentenek kudarcot. Fontos funkcióik vannak:

- Kimutatják a különbségeket, és elősegítik az új, közös értelmezés kialakítását.
- Lehetővé teszik a komplexitást és a sokféleséget, de a közös érdekek megalapozását is.
- Lehetővé teszik a változtatást, de úgy, hogy megőrződik mindaz, amit már elértünk.

*A konfliktusokat nem lehet, és nem is tanácsos elkerülni!*

Léteznek pozitív konfliktuskezelő stratégiák, amelyek segítségével elkerülhető a destruktivitás. A konstruktív konfliktuskezelés egyik előfeltétele annak tudatosítása, hogy **a kommunikáció egyszerre három szinten történik:**

Racionális szint	Emocionális szint	Strukturális szint
Reális és racionális aspektusok: tartalom, tárgy- és témakörök	Emocionális aspektus: a kommunikációban résztvevő emberek kapcsolata	A kommunikáció keretei, pl. a helyzet, rendelkezésre álló idő, helyszín, társadalmi körülmények, személyes érzelmek, a munkateher nyomása, normák, adott munkahelyi sztereotípiák és értékek
Mi is a helyzet?	Milyen a kapcsolatunk?	
Közvetlen kommunikációs eszközök: szavak, írás, számok, ábrák, stb.	Közvetett kommunikációs eszközök: kifejezőmód, testbeszéd, pl. arcjáték, gesztusok, testtartás, mozdulatok, hanghordozás, stb. Megvan a félreértés lehetősége.	Terem, székek elrendezése, kompetencia, öltözék, stb.
Viszonylag egyértelmű kimenet.		A kimenet a lényeges struktúrák ismeretétől függ.

A konfliktusokat mindig célszerű a racionális szinten kezelni, és az érintett személyt a legnagyobb tiszteletben tartani mint egyént (emocionális szint). Meg kell találni a probléma közös értelmezését, és emocionális szinten „a mindkét fél győz” légkörét kell kialakítani. Az egyén és az általa a csapatmunkába fektetett energiának az elvesztésével járhat, ha a konfliktus miatt valaki vesztesnek érzi magát.

A konfliktusok szinte mindig kommunikációs hibákból származnak. Minden személy a saját módján, tehát másoktól eltérő módon érzékeli a világot, és a fejében mindenki kialakítja a maga egyéni térképét. A felmerülő konfliktusoknak ez lehet az egyik oka.

Az alábbi állítások segíthetnek az okok megértésében:

Nem az lényeges, hogya mit mond valaki, hanem hogya ő hogya érti, és azt mások hogya értelmezik!	A kimondottakat nem hallják meg! A meghallgatás nem jelent megértést! A megértés nem jelent elfogadást! Az elfogadás nem jelent cselekvést! A cselekvés nem magától értetődő!
---	---

A csoport munkakultúrájának kialakításakor nem elhanyagolható a konfliktuskezelés. A munkacsoport általában megállapodhat a konfliktusok nyílt és pozitív hozzáállással történő kezelésében, valamint az ilyen helyzetekben alkalmazandó eljárásmodokban.

## 10. Csapatépítés és a kommunikációs rendszer

### Két találkozó között hogya tartjuk fenn a csapatszellemet?

A nagy távolságok miatt az európai együttműködési projektek egyik legfőbb komponense a kommunikáció.

A kommunikációs rendszer – pl. az információs technológia (IT) használatával kapcsolatos megállapodások – előbbre viszik a projektet, ugyanakkor az embereknek hosszú időn keresztül nincs módjuk a személyes találkozásra. A kvalitatív csapatmunka fenntartásához használt információs technológiát *csoporthotechnológiának*, vagy a *projektmenedzsmenthez nélkülözhetetlen együttműködés virtuális környezetének* is nevezik. A projektnél az IT segédletével négy fő feladatot kell ellátni a munkacsoport fenntartása érdekében:

- Kommunikáció (beszélgetés)
- Együttműködés (munka)
- Koordináció (ellenőrzés és hozzájárulás)
- Kapcsolat (törődés) és közösségi érzés

Az európai együttműködési projektek sajátos természetének megvannak a maga vonzatai a kommunikációs rendszerek tekintetében:

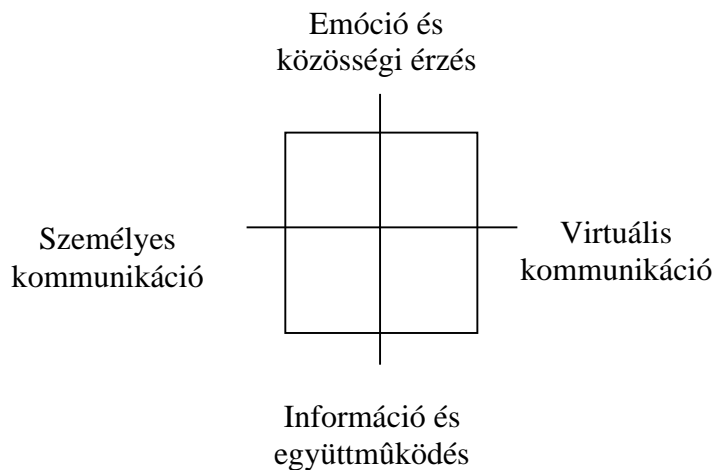
1. A nagy távolságok miatt jó formátumú kommunikációs rendszer kialakítására, és annak használatára vonatkozó megállapodásra van szükség.
2. A különböző kultúrák és nyelvek miatt az üzenetek pontosságára kell törekedni.
3. A kapcsolattartásra történő nyomásgyakorlást annak ismeretében kell értelmezni, hogya a projekt csak egy (kicsi) részt tesz ki a munkacsoport egyes tagjainak napi munkájában.

### A személyes találkozóktól a virtuális kommunikációig



A kommunikációs rendszer egyrészt a személyes interakciót jelenti az összes szabállyal, megállapodással és dokumentációval, másrészt jelenti az IT-alapú távolból történő interakciót.

A kommunikációs rendszer a résztvevők közötti információcsere mellett a közösségi érzés megteremtését is szolgálja.



### A virtuális együttműködés elemei

A sikeres virtuális együttműködés három eleme: *infrastruktúra*, *szoftverek* és *humán folyamatok*.

- Az **infrastruktúra** a legfejlettebb a három elem közül. Az infrastruktúra a kábeleket, számítógépeket és a fizikai kapcsolódás rendszereit, pl. a világhálót jelenti. Ez az infrastruktúra már régóta kiépítés alatt áll, és a legkülönbébb tevékenységekre alkalmas.
- **Szoftverek** alatt azokat a programokat értjük, amelyeket másokkal együtt dolgozva kommunikációs eszközként használhatunk. Sokféle csoporttevékenységet támogató szoftver (groupware) létezik, de ezek többségét kizárólag információ-átadásra tervezik, és nem veszik számításba az emberek között lezajló folyamatokat, pl. a tanulást, a csoportdinamikát, és az új dolgok közös létrehozását.
- A **humán folyamatokról** a mérnöki szempontok miatt gyakran megfeledkeznek a kommunikációs rendszerek kifejlesztésekor. A humán folyamatok olyan tevékenységeket takarnak, mint a munkacsoport fejlesztése, egymás megismerése, bizalom, a nyílt interakció készségei, közös célok, törődés és közösségi érzés.

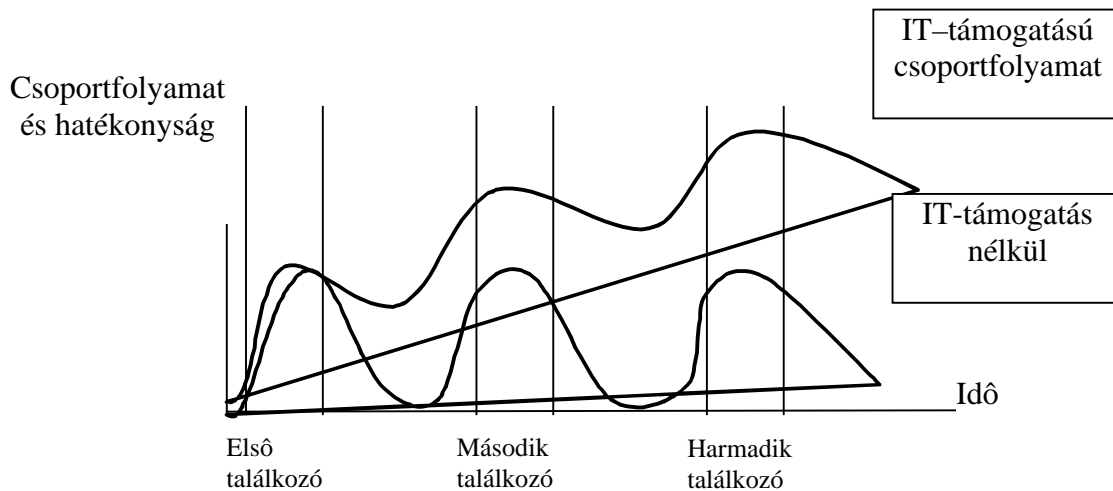
A sikeres távkommunikációhoz mindhárom elem nagyfokú fejlettségére van szükség, de a valóságban a virtuális együttműködéshez elengedhetetlen „készültségi szintjük” jelentősen eltér:

Infrastruktúra	Szoftver	Humán folyamatok

## Csoportfolyamat a nemzetközi projekt munkájában

Egy nemzetközi projekt mindig emberek közötti folyamat. Jellemző, hogy a projekt munka folyamata során a csapat lelkesedése jelentősen ingadozik. A személyes találkozók során a csoportfolyamat és a közösségi érzés erősödik, mivel ilyenkor a résztvevők elmélyült beszélgetéseket folytathatnak értékeikről és közös céljaikról, fel lehet fedezni az embert a munka révén vállalt szerepek mögött.

A találkozók között a csoportfolyamat lassan hanyatlani kezd, és az emberek már csupán a feladatukat végzik (amivel általában épphogy határidőre elkészülnek).



## IT és csoportfolyamat a hosszú távú együttműködő tanulásban

Jól kigondolt virtuális hálózati megoldással támogatást nyújthatunk a munkacsoport tagjainak állandó interakciójához, és fenntarthatjuk elkötelezettségüket a projekt mellett.

### Az IT-alapú kommunikációs rendszer előfeltételei

A kommunikációs rendszer lehet a hatalom, de lehet az egyenlőség eszköze is. A tulajdonlás, készségek vagy a nyelvezet miatt egyenlőtlenségek alakulhatnak ki a résztvevők között bármiféle IT-rendszert is alkalmazunk a kommunikációra. A koordinátor feladata a kommunikációs rendszer alábbi előfeltételeiről gondoskodni:

- A partnereknek a szükséges technikai erőforrásokhoz megvan a hozzáférése.
- A rendszerben minden lényeges információ megtalálható és átlátható.
- A munkacsoport közösen birtokolja az eszközt, és rendelkezik a használatához szükséges készségekkel.
- A közös virtuális munkához új virtuális csoportdinamikára van szükség.
- A rendszer használata könnyű, és szükség esetén rugalmasan módosítható.

### Problémaforrások az IT használatokor

Habár tudjuk, hogy a projekt szempontjából mennyire fontos a kommunikációs rendszer, nem könnyű használatát megkezdni. A kezdeti sikertelenségnek több oka lehet.

Első ilyen ok a technológia tökéletlensége. A számítógépek, modemek, csatlakozások vagy a szoftverek nem a felhasználók várakozásának megfelelően működnek, vagy egyszerűen nem kompatibilisek.

A felhasználó hozzáállása az új technológiához lehet a sikertelenség második forrása. A változásokat vagy új módszereket kezdetben nem könnyű megszokni. A leggyakrabban az alábbi érveket sorakoztatják fel a csoportmunkát támogató technológián alapuló kommunikációs rendszer ellen:

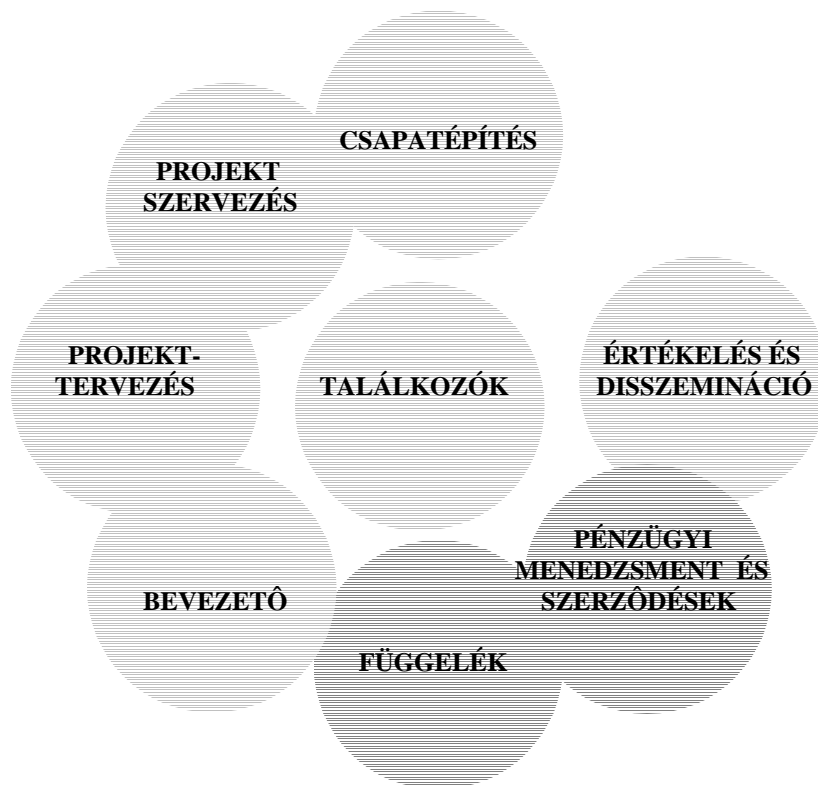
- Időhiány
- Az előállítás (írás) szokatlan
- Az információs technológia ismeretlen
- A szoftver lassú és nem egyértelmű
- Dupla munka
- Hozzáállás és félelmek
- Az elkötelezettség hiánya
- Nem elég hasznos
- A kommunikációs rendszer tulajdonlása – *“Nem az enyém.”*

Néha ezek pusztán kifogások vagy előítéletek, de van úgy, hogy az egyes résztvevők saját negatív tapasztalataik miatt vonakodnak a kifinomultabb IT rendszerek kommunikációs célú alkalmazásától.

Ismét a koordinátor feladata észrevenni a negatív hozzáállást, és ugyanakkor az informatikát mint az európai együttműködési projekteknél rejlt további tanulási lehetőséget felmutatni.

## **11. Ellenőrző lista: A csapatépítést elősegítő tevékenységek**

- Ismerjük meg egymást mint embert!
- Ismerjük meg egymást mint szakembert!
- Ismerjük meg partnereink sajátos készségeit!
- Tudjuk meg, hogy a résztvevőket mi motiválja a projektmunkában való részvételre!
- Tudjuk meg, hogy az egyes intézményeket mi motiválja a projektmunkában való részvételre!
- Adjunk nevet a munkacsoportnak!
- Határozzuk meg a projekt főbb koncepcióit és céljait!
- Állapítsuk meg az értékelési kritériumokat és módszereket!
- Dolgozzunk motivált és elkötelezett egyénekkkel ill. intézményekkel!
- A szerepeket és felelősségköröket határozzuk meg egyértelműen!
- Állapodjunk meg a konfliktushelyzetek kezelésében!
- A projekt legyen közös tulajdon!
- Állapodjunk meg a csapatmunka alapvető szabályaiban!
- Gondoljuk végig a munkánk és a munkacsoport fejlődését!
- Használjuk a legmegfelelőbb kommunikációs rendszert!
- A találkozókra alkalmazzunk változatos munkamódszereket!
- Ismerjük el, és osszuk meg az egyéni szakértelmet!
- Bátorítsuk a munkacsoport visszafogottabb tagjait!
- Ünnepezzük meg a mérföldköveket!
- Fordítsunk kellő időt a társas eseményekre!
- Akadályozzuk meg az elszigetelődést, ami kialakulhat politikai okok miatt, vagy korkülönbség, a projekten belüli gazdasági helyzet és kompetenciaszint vagy nyelvi készségek miatt!
- Irányítsunk és vezessünk, tiszteletben tartva mások érzéseit!



# TALÁLKOZÓK

## 1. Célok és feladatok

A projekt általános sikeres kimenete szempontjából a jól megszervezett találkozók döntő fontosságúak, és emiatt a projektmenedzsment lényeges részét képezik.

A rendszeres találkozók lehetővé teszik, hogy:

- ↳ biztosított legyen a projekt zökkenőmentes lebonyolítása, és a célok megvalósítása,
- ↳ fejlesszék a partnerek közötti sikeres munkakapcsolatot,
- ↳ személyes kapcsolatteremtésre kerüljön sor, ami megkönnyíti a munkatervek kialakítását és a felelősségkörök megosztását.

## 2. Kulcsfontosságú találkozók a projekt futamideje alatt

Mindegyik találkozó célja a projekt életciklusában elfoglalt helyétől függően más és más. Kulcsfontosságú esemény az első és az utolsó találkozó, ahol specifikus célkora kell összpontosítani, míg a köztes találkozók általánosabb célokat szolgálnak:

### Első találkozó

- ↳ Csapatépítés
- ↳ Megállapodás a munkatervekről
- ↳ Feladatmegosztás
- ↳ Célok és határidők megállapítása
- ↳ Értékelési stratégia kidolgozása
- ↳ Pénzügyekkel kapcsolatos megállapodások
- ↳ A koordinátor és a partnerek közötti szerződéses megállapodások megerősítése

### Köztes találkozók

- ↳ A projekt alakulásának monitorizálása
- ↳ A célok megvalósítása felé tett lépések áttekintése
- ↳ Költségvetési és pénzügyi műveletek monitorizálása
- ↳ Munkatervek áttekintése és felülvizsgálata
- ↳ Az értékelési stratégia megvalósítása
- ↳ A csapatépítés konszolidációja

### Záró találkozó

- ↳ A munkatervek záró áttekintése és felülvizsgálata
- ↳ Záró értékelés
- ↳ Az elkötelezettség és a projekthez való hozzájárulás elismerése
- ↳ Az eredmények megünneplése
- ↳ Utómunkálatokra/záró stratégiára vonatkozó megbeszélések
- ↳ A záró beszámolóhoz való hozzájárulások egyeztetése

Minden találkozó a projekt egy-egy szakaszának lezárásaként, és egy új szakasz kezdeteként tekinthető, ezért a projekt történetében mérföldköveket, a munkacsoport fejlődését és teljesítményét ünneplő alkalmakat jelölnek.

### **3. A találkozók megtervezése**

#### **Gyakoriság és időzítés**

A rendszeres találkozók szervezéséről a projekt-munkacsoport előre megállapodik, és a benyújtott pályázat költségvetésébe betervezi. Az első találkozó időzítése különösen fontos a projekt indítása miatt. Azonban nem tanácsos a találkozót kora ősre időzíteni, mert a támogatás átutalásával az Európai Bizottság késleltethet, és lehetnek olyan partnerek, akik nem rendelkeznek alternatív anyagi forrásokkal.

A későbbi találkozókkal fenntartható a projekt lendülete és a partnerek közötti zökkenőmentes kommunikáció. A projekt hatékony menedzsmentjét elősegíti, ha a projekt futamideje alatt évente 2–3 találkozóra kerül sor.

Tanácsos egész évre előre megállapodni a találkozók időpontjában, hogy minden partner részt tudjon venni rajtuk.

#### **Helyszín**

Az első találkozót célszerű a koordinátor országában rendezni, mert így a koordinátor tartja kézben a szervezést, és a találkozó modellként szolgálhat a jövőben. Azonban a későbbi találkozók közül néhányat érdemes a partnerekre bízni, így erősödik a közös felelősség és a projekt közös birtoklásának tudata.

A távolság sem elhanyagolható szempont, a találkozók helyszínének változtatása a távolabbi országokban élő partnereknek könnyebbséget jelenthet. A partnerországok kultúrájával és nyelvével való közvetlen találkozás mindenkit gazdagít, és a nemzetközi kapcsolatokat is javítja, ha megismerkedünk a partnerintézményekkel, munkastílusukkal, betekintést nyerünk esetleges problémáikba.

### **4. A találkozók lebonyolítása**

#### **Feladatmegosztás**

A hatékony találkozókat eredményező harmonikus és produktív munkakörnyezet megteremtésében döntő fontosságú a levezető elnök szerepe. Az levezető elnök feladata:

- ◀ Ösztönözni a nyílt és világos kommunikációt.
- ◀ Mindenkit bátorítani, hogy vegyen részt a beszélgetésekben.
- ◀ Támogatni a kevésbé tapasztalt résztvevőket, és mindenkivel éreztetni, hogy értékes.
- ◀ Megakadályozni, hogy az erőteljes vagy fontoskodó egyéniségek uralják a beszélgetéseket.
- ◀ Gondoskodni arról, hogy a találkozó célkitűzései teljesüljenek.

Előre meg kell állapodni abban, hogy levezető elnököt kell jelölni, és ez a feladat – legalábbis az első találkozón – valószínűleg a koordinátorra fog hárulni. Hatékony modell alakulhat ki, ha a levezető elnök személye változik, és így a koordinátorral együtt irányítunk. Azonban elképzelhető, hogy a találkozót valamelyik partnerországban rendezik, a levezető elnök feladatkörét mégis a koordinátor látja el.

A találkozó elején más kulcsfeladatokat is ki kell osztani, és azokat a jövőben felváltva ellátni, így megosztható a munka és a csoport minden tagja bevonható.

Meg kell állapodni, hogy ki fog jegyzetelni a találkozó alatt, és szükség esetén ki fogja a főbb pontokat fel írni a flip-chartra. Nem láthatja el ezeket a feladatokat is a levezető elnök, mivel az ő feladata a megbeszélés irányítása, és a napirendi pontok sorra vétele.

### **Etikett**

Az elnöknek tisztában kell lennie a kulturális különbségekkel és eltérő munkastílusokkal, és ennek tudomásul vételére kell ösztönöznie a csoport többi tagját is. Könnyen félreértések adódhatnak, pl. a dohányzásból vagy a pontatlanságból, amit egyesek az etikett megsértésének értelmezhetnek. Az elnök kérheti a résztvevőktől, hogy a hivatalos megbeszélés alatt kapcsolják ki mobiltelefonjaikat. Ezen tevékenységekre rendszeres szünetek beiktatásával kell időt adni. Bizonyos országokban hosszabb ebédszünettel kell számolni, és a munka késő estig elhúzódhat.

### **Nyelv**

A hatékony munkakapcsolat érdekében nyilvánvalóan lényeges a partnerek közötti jó kommunikáció kialakítása. A folyamatban az első fontos lépés a használandó nyelv megválasztása.

Azonban a partnerek tudásszintje a közvetítő nyelven mindig különböző. A koordinátor és/vagy a levezető elnök feladata megakadályozni, hogy emiatt egyenlőtlenségek adódjanak, vagy a csoport bármely tagja ne tudjon kellőképpen érvényesülni. Senkinek sem szabad gátlásosnak vagy akadályoztatottnak éreznie magát ahhoz, hogy gondolatait megossza másokkal, és a beszélgetésben részt vegyen. Azt sem szabad hagyni, hogy az anyanyelven beszélők, vagy a jó nyelvtudású partnerek uralják a találkozót.

*Néhány egyszerű megoldás:*

- ◀ Gyakran ellenőrizzük, hogy azonos értelmezés alapján állapodunk-e meg valamiben!
- ◀ Kerüljük a túl bonyolult nyelvezetet!
- ◀ Tisztázzuk a rosszul vagy félreérthetően kifejtett pontokat!
- ◀ Minden nap végén készítsünk ellenőrző listát!
- ◀ Gyakran használjunk vizuális segédeszközöket (pl. flip-chartot a főbb pontok feljegyzésére)!
- ◀ Gondoskodjunk szótárakról!
- ◀ Minden találkozóról készítsünk és köröztessünk világos és tömör összefoglalót!

A csoport minden tagját arra kell készíteni, hogy a kevésbé jó nyelvkészségű kollégákat kölcsönösen támogassák és legyenek türelmesek velük.

Tolmács alkalmazásával kétségtelenül leküzdhetők a csoporton belüli nyelvi akadályok. Azonban a hivatásos tolmácsok sokba kerülnek, és a tolmácsolás lassítja a megbeszélés ütemét, elvesz a találkozó kötetlen jellegéből.

### **A találkozó struktúrája**

A találkozó időtartama változó, de 2–3 napnál nem több, és általában hétfővégre esnek az APEX kedvezmény és az utazási költségek alacsony szinten tartása miatt. A megbeszélések hossza mindig a munkacsoport rendelkezésére álló idő és az elvégzendő feladatok függvénye. Nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy a partnerek szabadidejüket áldozzák fel, és egy teljes heti munka van mögöttünk.

A hatékony közös munkát segíti elő, ha a találkozót az alábbiak szerint strukturáljuk:

- ◀ A programbeosztás legyen arányos!
- ◀ Hagyjunk szabadidőt!
- ◀ Szervezzünk társas eseményt!
- ◀ Tartsunk rendszeresen tea/kávészünetet!
- ◀ Ne tartsunk esti megbeszélést!
- ◀ A találkozó előtt adjunk időt a résztvevőknek az úti fáradalmak kipihenésére!

A találkozó során a plenáris előadásokat kombináljuk csoport- vagy pármunkával. A hosszas, megszakítás nélküli, plenáris stílusú megbeszélés intenzitása fárasztó, a résztvevők türelmetlenkedni kezdenek, és elveszítik érdeklődésüket. Mindig vannak olyanok, akiknek az idegen nyelv miatt fárasztó az összpontosítás, és nehezen tudják követni a megbeszélést. A csoport- vagy pármunka a csoportetikát is erősíti.

A kics csoportos beosztás új lendületet adhat a találkozóknak, és a csoport félénkebb tagjai oldottabb környezetben fejthetik ki gondolataikat.

A találkozó megtervezésekor a közös étkezéseken kívül gondoljunk ki valamilyen programot a csoport számára, ami lehet, pl. városnéző séta vagy kulturális program. Az informális hálózatépítés értékét nem szabad alábecsülni. A választott társas tevékenységnek az alábbiaknak kell megfelelnie:

- ◀ Kikapcsolódást nyújt.
- ◀ A kevésbé hivatalos környezet megnyilvánulási lehetőséget ad a tapasztalatlanabb partnereknek.
- ◀ A találkozó miatt estéjüket/hétvégéjüket feláldozó résztvevőknek szabadidőt biztosít.
- ◀ Felszabadult légkört teremt, ami új gondolatokat, ötleteket inspirál.

**De ne feledjük, hogy a találkozó célja a közös munka!**

## **A napirend**

A sikeres találkozó nélkülözhetetlen eleme a világos és jól strukturált napirend.

A napirendi pontokat közösen kell összeállítani, így a csoport minden tagja a magáénak fogja érezni a találkozót. A találkozó előtt a napirendi pontokról konzultálni kell a partnerekkel, és a tervezetet véleményezésre közre kell adni. A csoport minden tagjának meg kell adni a közreműködés és véleménynyilvánítás lehetőségét. Az önkényesen kialakított napirend neheztelést válthat ki a csoportból, és meggátolhatja a jó munkakapcsolat kialakulását.

Fontos hogy:

- ◀ ne legyen túlsúfolt a napirend,
- ◀ reális és elérhető célokat tűzzünk ki.

A levezető elnöknek kell gondoskodni arról, hogy a csoport az ütemezést betartsa, és ne térjen el a napirendi pontoktól, ugyanakkor a napirend fegyelmezett kezelése az egész csoport közös feladata is egyben.

A levezető elnök saját belátása szerint rugalmasan időt szakíthat a találkozó során esetlegesen felmerülő új témák megvitatására. A nap végén át kell tekinteni a napirendi pontokat és a partnerek által jóváhagyott esetleges módosításokat. A megtárgyalt pontok összefoglalásával elkerülhetők a félreértések és biztosítható, hogy a jóváhagyott teendők konszenzuson alapulnak.



## Gyakorlati tennivalók

A sikeres találkozó egyik fontos eleme a gyakorlati teendők hatékony megszervezése. A kényelmes és megfelelő elrendezés elősegíti a jó munkaléggör megteremtését. A résztvevők idejét nem szabad a gyakorlati szervezéssel kapcsolatos aggodalmakra és tennivalókra fecsérelni, energiájukat a találkozó szakmai-tartalmi részére kell összpontosítaniuk.

### Szállás

- ↖ Fokozható a csoportdinamika és maximálisan kihasználhatók az informális hálózatépítési lehetőségek, ha a csoportot ugyanabban a szállodában helyezük el.
- ↖ A szállás megválasztását meghatározza a költségvetés, de az ésszerű kényelmi és felszereltségi színvonal nélkülözhetetlen az általános jó hangulathoz.
- ↖ Válasszunk tömegközlekedéssel könnyen megközelíthető, központi fekvésű szállodát! (A nagy távolságot utazó, a helyi nyelvet valószínűleg nem ismerő résztvevők nem szívesen vállalkoznak bonyolult utazásra a repülőtérrel a szállásig.)

### A találkozó helye

- ↖ A találkozót olyan környezetben tartsuk, ahol rendelkezésre állnak az alapvető irodai felszerelések, pl. telefon, számítógép, fénymásoló, internetes hozzáférés.
- ↖ A találkozó a vendéglátó munkahelyén is megtartható, ami az ismerős terep és az adminisztratív háttér előnyével jár. (Viszont fennáll annak a veszélye, hogy a munkát megzavarják!)
- ↖ A tárgyalóterem legyen megfelelően tágas és kellemes hőmérsékletű.
- ↖ Kisebb termekre is szükség lehet a csoport- ill. pármunkához.
- ↖ A találkozó helye legyen könnyen elérhető a szállodából (akár maga a szálloda is lehet a helyszín, ha a megfelelő felszerelés bérleti költsége a költségvetésből kigazdálkodható).

### Étkezések

- ↖ Az étkezések hozzájárulnak a találkozó sikeréhez, ekkor nyílik alkalom a kikapcsolódásra és a kötetlen eszme- és véleménycserére.
- ↖ Foglaltassunk előre asztalokat az étteremben, ezzel időt takarítunk meg és nincs lehetőség az utólagos módosításra.
- ↖ Tudjuk meg a csoport tagjaitól, vannak-e különleges étkezési igényeik!
- ↖ Bizonyosodjunk meg róla, hogy mindenki tudja, hol és hánykor van az étkezés!
- ↖ Rövidebb munkanapon időtakarékosági okokból a találkozó helyszínén svédasztalos ebéddel vagy szendvicsekkel is megoldható az étkezés. Hosszabb munkanapon a találkozó helyszínén kívül elfogyasztott ebéd kikapcsolódást nyújt, és a hivatalos megbeszélés megszakítása üdítően hat.
- ↖ A tea- vagy kávészünetek is fontosak, jól esik időnként felállni a tárgyalóasztaltól.

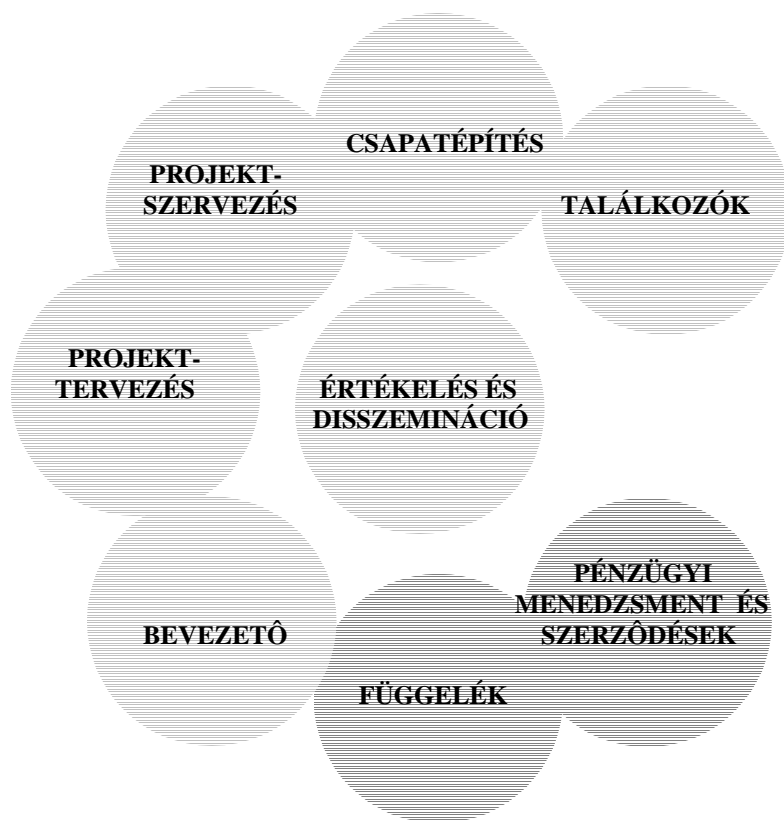
### Közlekedés

- ↖ Igyekezzünk a tömegközlekedés használatát a minimumra szorítani, lehetőleg ne menjen el sok idő a helyszínnek megközelítésével!
- ↖ Adjunk egyértelmű előzetes tájékoztatást, hogyan lehet eljutni a szállodába és a találkozó helyszínére!
- ↖ Gondoskodjunk a főbb helyszíneket feltüntető térképről, és nagyobb városok esetén tömegközlekedési térképről!
- ↖ Ha lehetséges, a házigazda találkozzon a csoporttal a szállodában, és első alkalommal kísérje el őket a találkozó helyszínére!

## **Eszközök és dokumentáció**

A találkozó hatékony lebonyolításához szükséges eszközök ellenőrző listája:

<b>Előzetesen</b>	napirend a partnerek elérhetősége térképek gyakorlati instrukciók
<b>A találkozó alatt</b>	vizuális segédeszközök: flip-chart, írásvetítő szótárak fénymásolóhasználat számítógép- és nyomtatóhasználat a napi megbeszélések összefoglalója ellenőrző lista/cselekvési tervek ásványvíz
<b>A találkozó után</b>	a találkozó jegyzőkönyve jóváhagyott cselekvési terv



# ÉRTÉKELÉS ÉS DISSZEMINÁCIÓ

## 1. Az értékelés szerepe az európai együttműködési projekteken

### Mit jelent az értékelés?

A legtöbb koordinátor számára a projekt értékelési folyamata már a pályázat összeállításával, és az Európai Bizottsághoz való benyújtásával megkezdődik. Ideális esetben már ekkor, vagy ha volt előkészítő látogatás, akkor egy korábbi fázisban, figyelembe vették az alább vázolt útmutatást. Azonban a legtöbb projekt esetében az értékelési stratégia gyakorlatba való átültetése az első találkozón veszi kezdetét, és az alábbi útmutatót ennek szem előtt tartásával foglalmaztuk meg.

Egy-egy projekt **hatását** nem könnyű mérni, sokkal egyszerűbb a mérés az **eredmények**, pl. publikációk, tanfolyamok, website-ok alapján. A decentralizált projektek értékelését vizsgáló munka során kiderült, hogy az értékelés legeredményesebb módja az, ha abban a projektben közreműködő minden partner részt vesz, a projekt legelején veszi kezdetét, közös vita és megállapodás eredménye. Az értékelés folyamatát semmiképp sem szabad a projekt utolsó szakaszára halasztani, mivel ekkor már – értékelés nélkül – a célok teljesültek és megvannak az eredmények. Következésképpen a munkacsoport esetleg nem állt elő kívánatos módosítással, vagy észre sem vette ennek lehetőségét. Az így elveszített lehetőségek akár a projekt minőségét is ronthatják.

Az európai projektmunka kontextusában az értékelés olyan folyamat, amely:

- Támogatja a projekt kimenetét, ugyanakkor segítségével a célok teljesülése is ellenőrizhető.
- Jobb eredményekre ösztönöz a projekt értékére és minőségére vonatkozó bírálatok alapján.
- Egyszerűsíti a döntéshozatalt, és szükség esetén megkönnyíti a projekt szempontjából kívánatos alapvető változtatások végrehajtását.

### Miért fontos a projekt értékelése?

Az első válasz, amit erre a kérdésre adni szoktak (és néha a projektkoordinátorok is): az értékelés azért kell, mert megköveteli a támogató szervezet, ami a mi esetünkben az Európai Bizottság. Azonban ez rövidlátó gondolkodásra vall. A jobbitó szándékú értékelés a jó gyakorlat továbbfejlesztésének alapvető eszköze, és mint ilyen a projekt teljesítményét is javítja. Az EU-n belül és kívül létező támogatási programok többségénél az értékelési stratégia különben is követelmény. A fejlesztés, javítás önmagában is fontos. A projekt rugalmasságát bizonyítja, és a partnerek szempontjából is megnyugtató, hogy az értékelés folyamata a javukat szolgálja, és egyben a támogatók követelményének is eleget tesz. Az értékelésnek azt is ki kell mutatnia, hogy a projekt keretein kívül esők javát miként szolgálta a projekt, és miként segítette elő a jövőben induló centralizált projektek színvonalbeli javulását.

Az általunk javasolt értékelési folyamat célja a következő:

- Egyszerűsíti a konzultációs folyamatot a partnertársuláson belül.
- **Előrevetíti a projekt alakulását, és felkészíti a munkacsoportot a projekt futamideje alatt várható feszültségcokra.**
- Segíti a koordinátort az eredmények minősítésében, és azok egybevetését a projekt célkitűzéseivel.
- Csökkenti a köztes ill. záró beszámolók összeállításával járó munka terhet.

### Az értékelés fázisai

Az alábbi értékelési terv az önértékelés koncepcióján alapul. Azonban sok centralizált projekt értékeléséhez **külső szakértőt** kérnek fel vagy kérik egy „kritikus barát” segítségét, és ebben az esetben a külső szakértő értékelő munkáját is be kell építeni a projekt átfogó értékelési stratégiájába. Az értékelés folyamata számos fázisból áll. A projekt többi tevékenységéhez hasonlóan a fázisok között átfedés lehet.

1. Az értékelés megtervezése
2. Bizonyító adatok gyűjtése és értelmezése
3. Bizonyító adatok felhasználása változtatások végrehajtása érdekében
4. Az értékelési adatok beépítése a záró jelentésbe

### **Egybevető értékelés más projektekkel**

Ezt a megoldást arra az esetre javasoljuk, ha két (vagy több) projekt foglalkozik hasonló témával, vagy dolgozik hasonló célcsoporttal. Ebben az esetben mind a két projekt során bizonyos időt kell szentelni a másik projekt értékelésére. Ez jelentős megtakarítást jelenthet a tervezési fázisban, mivel mindkét projekt ugyanazt a dokumentációt használhatja. Az egybevető értékelésnek más haszna is van, mivel kapcsolat alakul ki a két projekt között, és ez elkerülhetetlenül az ötletek és technikák bizonyos mértékű cseréjét segíti elő. A jelenlegi Socrates programok keretein belül megvan a lehetőség a két projekt hálózatként történő további közös fejlesztésére.

## **2. Az értékelés megtervezése**

### **Hogyan fogjunk hozzá?**

Az értékelés akkor a leghasznosabb és leghatékonyabb, ha már a projekt indulásakor bevezetik. Ez megtörténhet a partnerekkel való első találkozón, de még jobb, ha már az előkészítő látogatás alkalmával, amikor a projekt még csak formálódik, megállapodnak róla. A projektben résztvevő partnerek a legkülönbözőbb módon reagálhatnak az elgondolásra. Az értékelés nem illik mindenki munkastílusához, és nem árt, ha van a projektkoordinátor tarsolyában néhány érv, amivel tudatosíthatja az értékelési folyamat fontosságát. Például érvelhet azzal, hogy a kollégák a stratégiák egy részét a projekten kívül is, vagy más projektekben is hasznosítani tudják. Ez hathatós érv, és az értékelés fontosságát elfogadó intézmény a partnertársulás egészének a hasznára válik.

### **Költségvetési megfontolások**

Az értékelést nemcsak a költségvetésbe, hanem a projekt metodikájába is be kell építeni. Fontos figyelembe venni, hogy az értékelésnek a koordinátor és a partnerek részéről idővonzata is van. Az értékelésnek pénzügyi vonzatai is lehetnek, ha külső szakértőt kérünk fel, aki várhatóan részt fog venni a találkozók, rendezvényeken, vagy hospitálni fog.

### **A projekt értékelési stratégiájának kidolgozása**

A témák, célcsoportok és partnerintézmények sokfélesége miatt a centralizált projektek értékelési modelljének kialakítása nem könnyű feladat. Ennek ellenére várhatóan minden projekt **több szinten** fejt ki hatását, és ez eleve meghatározza, hogy a partnerek milyen **eszközöket** választhatnak a projekt különböző szakaszaiban elért haladás és teljesítmény mérésére és kimutatására.

Ideális esetben az értékelési szinteket egy-egy projekttalálkozó előtt a partnertársulás minden tagjához eljuttatják. A projektpartnerek (és a koordinátor) feladata eldönteni, átmenetileg mely szintek fontosak a projekt szempontjából. Ebbe a fázisba sok embert be lehet vonni. A partnerek és a koordinátor feladata széles körű konzultációt folytatni azokkal a kollégákkal, akik végső soron a projekt napi működtetésében részt fognak venni. Ebbe a szakaszba az intézményi vagy szakmai vezetők is bevonhatók még akkor is, ha a későbbi kivitelezésben korlátozott szerepük lesz. A **szintek** alkalmazása természetesen csak azt jelzi, hogy egy-egy cél teljesült-e vagy sem. Az **eszközök** alkalmazásával viszont valóban mérni lehet a teljesítményt, és kimutatható, hol lehet változtatni és javítani.

### **Az első projekttalálkozó**

A napirendi pontok közt szerepelnie kell az értékelési stratégiának. A találkozón fontos minden partnernek megadni a lehetőséget, hogy kifejtse, miért döntött az adott szintek mellett. Ezután a partnereknek közös megállapodásra kell jutniuk, hogy mely szinteket alkalmazzák a projektben. A megegyezés időigényes folyamat. Lesznek olyan alkalmak, amikor a projekt bizonyos aspektusainak az értékelését csak a koordinátor vagy csak egy adott partner tudja elvégezni. Annak ellenére, hogy kívánatos a legtöbb szint esetén közös megállapodásra jutni, lesznek olyan szintek, amelyek csak bizonyos partnereket érintenek.

### **Az alábbi eszköz használható az értékelés keretének kialakítására a következő kérdésekre adott válaszok segítségével:**

- ◀ Mi a centralizált projekt hatása?
- ◀ Bizonyítható a hatás?
- ◀ Vannak-e változások vagy finomítások a projekt alábbi műveleti szintjei bármelyikén?

### **A célcsoportra gyakorolt hatások bizonyíthatósága**

Bizonyos célcsoportokat könnyű azonosítani, és a hatást megállapítani. A projekt természetétől függően a partnerek további szinteket is beiktathatnak az alábbiak közé:

#### **Iskolák és „college”-ok**

##### **Tanárok:**

- Tantárgyi készségek
- Idegen nyelvi készségek
- Az információs és kommunikációs technológiával (ICT) kapcsolatos készségek
- Új metodikák alkalmazása az oktatásban
- Változások a motivációban
- Projektmenedzsmenthez kapcsolódó készségek
- Az EU-polgárság tudatosodása

##### **Iskolairányítás/menedzsment:**

- Az iskola egészének irányításával/menedzsmentjével kapcsolatos készségek
- Adott problémák kezelése

##### **Háttér munkatársi gárda**

##### **Tanulók:**

- Tantárgyi készségek: ismeretek, értékek és hozzáállás
- Metodikai készségek
- Motiváció
- Szociális készségek
- Az információs és kommunikációs technológiával (ICT) kapcsolatos készségek
- Idegen nyelvi készségek

- Az EU-polgárság tudatosodása
- Egyéb kérdések tudatossága: egyenlő esélyek, emberi jogok

### **Egyéb oktatási intézmények:**

A fentiek mellett:

- A szak- és szakosított oktatással kapcsolatos készségek, ismeretek és hozzáállás
- Kihelyezett gyakorlattal vagy a vállalatokkal való másfajta interakcióval kapcsolatos készségek, ismeretek és hozzáállás

### **Közösségi és önkéntes egyesületek**

Az egyesület típusától és funkciójától függően a partnertársulás határozza meg a maga szintjeit.

### **Civil szervezetek**

A civil szervezet típusától és funkciójától függően a partnertársulás határozza meg a maga szintjeit.

### **Egyéb szervezetek**

A szervezet típusától és funkciójától függően a partnertársulás határozza meg a maga szintjeit.

### **A projektstruktúrára gyakorolt hatások bizonyíthatósága**

A projektstruktúra mely aspektusai képezik az értékelési stratégia részét?

### **A célkitűzések helyes megválasztása és egyértelműsége**

- Az eredeti célkitűzésekről a partnertársulás dönt.
- A célkitűzések módosítása az összes projektpartner egyetértésével történik.
- További kiegészítő célok kitűzése az összes projektpartner egyetértésével történik.

### **A projekt eredményei, pl. kurzusok, website, publikációk**

Az eredményeket a megfelelő célcsoporthoz igazodó értékelésnek kell alávetni.

### **Az ütemezés betartása**

- A projekt a jóváhagyott ütemezésnek megfelelően alakul.
- Az ütemezést érintő módosításokat a partnerek közösen megbeszélik és jóváhagyják.

### **A projekt minősége helyi, regionális, nemzeti és európai szinten gyakorolt hatása szempontjából**

Témájától és a fejlesztési szakasztól függően a projekt különböző szinten fejt ki hatását.

### **Az innováció és a megközelítések sokféleségének bizonyíthatósága a partnertársuláson belül (egyéni és kollektív szempontból)**

#### **Például:**

- A partnertársulás sokféle megközelítést alkalmaz.
- A partnertársulás innovatív metodikákat alkalmaz.
- A partnertársulás új és ismeretlen technológiákat alkalmaz.
- A partnerek egymástól szaktudást vesznek át és azt alkalmazzák.

### **A projektmenedzsmentre gyakorolt hatás bizonyíthatósága**

A projektmenedzsment mely része képezi az értékelési stratégia részét?

### **A projektmenedzsment minősége**

- Átlátható projektkoordináció
- Rendszeres és hatékony kommunikáció a partnertársuláson belül
- A projektvezetés minősége

- A projektkoordinátor elkötelezettsége
- A partnerek közötti kapcsolat minősége
- A partnerek egyenlő kezelése
- A projektkoordinátor által irányított monitorizálás és értékelés minősége

#### **A projekt kivitelezéséhez szükséges részletes adminisztratív intézkedések**

- A partnerek ismerik a projekt adminisztratív struktúráját és az adminisztratív munkatársakat.
- A találkozók a megállapodás szerinti helyen és időben valósulnak meg.
- A találkozók az előzetesen közre adott és jóváhagyott napirendet követik.
- Minden partnernek módjában áll hozzájárulni a találkozóhoz.
- A találkozón jegyzőkönyv készül, és azt utólag közreadják.
- A köztes és záró beszámoló a partnerek hozzájárulásával készül.

#### **A projekt pénzügyi menedzsmentjére vonatkozó részletes intézkedések**

- A partnerek másolatot kapnak a legfrissebb költségvetésről.
- A partnerek tisztában vannak a projekt pénzügyi vonzataival.
- A partnerek pénzügyi elszámolását a köztes és záró beszámolók előtt megfelelő időben kérik.

#### **A jó nemzetközi partnertársulás bizonyíthatósága**

Magának a partnertársulásnak a minősége is értékelhető. Mely aspektusok képezik az értékelési stratégia részét?

#### **A partnerek határozott elkötelezettsége a projekt mellett**

- A jóváhagyott munkatervnek megfelelően minden partner kellő időt és erőforrást biztosít.
- Minden partner részt vesz a találkozók, tanfolyamokon és más rendezvényeken.
- Minden partner részt vesz a jóváhagyott disszeminációs programban.
- Minden partner időben eleget tesz a pénzügyi vagy egyéb adminisztratív kéréseknek.
- Minden partner hajlandóságot mutat a problémák megoldására.
- Minden partner keresi a projektet támogató lehetőségeket.

#### **Partnerek közötti megállapodás**

Egyértelműen bizonyítható a partnertársulás tagjai közötti szerep- és feladatmegosztás.

#### **Partnerek közötti hatékony kommunikáció bizonyíthatósága**

- A kommunikáció hatékony, és a partnertársuláson belül bármiféle, az információk technológiából adódó egyenlőtlenséget is figyelembe veszi.
- A kommunikáció a partnerek nyelvi kompetenciájának figyelembevételével történik.
- A kommunikáció a projekt szempontjából fontos információk elérésében nem részesít előnyben vagy zár ki partnereket.

#### **A bizalom és pozitív hozzáállás kialakítása**

A partnerek a projektet közös tulajdonként vállalják.

### **3. Bizonyító adatok gyűjtése és értelmezése**



A bizonyíthatóságra vonatkozó adatgyűjtési folyamatot be kell építeni a projekttervbe, és minden partnernek tudnia kell, milyen feladataik vannak ezen a téren. Az adatgyűjtést már a projekt megkezdése előtt el lehet kezdeni, és ez a viszonyítási pont különösen hasznos, ha a projekt célja egy adott problematikus területen vagy kérdésben javulást előidézni. Vannak olyan projektek, ahol a dokumentáció nagyon könnyen összetéveszthető a bizonyítékul szolgáló adatokkal. A dokumentációban rögzítik az összes történetet a projekt futamideje alatt. A dokumentáció tartalmazza a találkozók jegyzőkönyvét, napirendeket, szerződéseket, képzési programokat, stb. A dokumentáció csak abban az esetben használható adatforrásként, ha segíti a célok és feladatok teljesítésének elbírálását.

### **Kvantitatív és kvalitatív adatok**

A kvantitatív adatok gyűjtése és elemzése viszonylag egyszerű. Ilyen adat lehet, pl. egy-egy képzésen résztvevő tanárok száma, website esetén a „találatok” száma, vagy a projekt során szétszított tájékoztatóanyagban található igazoló szelvények visszaküldési aránya.

A kvalitatív adatok gyűjtése és elemzése kevésbé egyszerű, mivel szikár tények helyett főként vélemények és gondolatok feldolgozásáról van szó. Az ilyen típusú adatgyűjtési módszerek alkalmazásakor figyelembe kell venni az esélyegyenlőséget, és ha a projekt megkívánja, különböző álláspontú emberektől kell anyagot gyűjteni. A legtöbb projektben rendelkeznek arról, hogy a projekt „felhasználóitól” vagy „látogatóitól” adatot kell gyűjteni. Ebbe a körbe tartoznak azok a tanárok, akik a projekt termékét a gyakorlati oktatásban alkalmazzák, vagy adott képzésen vesznek részt. A lehetőségek körét a későbbiekben, e kiadvány függelékében adjuk közre. A partnertársulásnak azonban önértékelésnek is alá kell vetnie magát. Mivel viszonylag kis csoportról van szó, különböző eszközök alkalmazhatók:

- az adott célok pontokkal értékelhetők,
- egyéni interjúk,
- kiscsoportos beszélgetések,
- a projekttalálkozók egyik napirendi pontjaként megbeszélhető.

Mivel a folyamat során felmerülhet néhány gátló tényező, a projektkoordinátornak különös érzékenységgel és jó ítéletképességgel kell rendelkeznie, ha a partnerek úgy döntenek, hogy felveszik az egyik projekttalálkozó napirendjére a nyitott értékelő megbeszélést. Ez különösen próbára teheti a partnertársulás egységét, főleg ha a partnerek sérelmeket táplálnak egymás iránt, pl. a rájuk eső munka mennyisége (túl sok), vagy a költségvetésből való részesedésük (túl kevés) miatt. Az alternatív megoldás a hivatalos értékelő megbeszélés, ami azonban teljes hallgatásba torkollhat, mivel a házigazda iránti udvariasságból mindenki óvakodni fog kritikus észrevételeket tenni. Mindkét helyzet elkerülhető, ha a projektkoordinátor az értékelést konstruktív és kreatív folyamatként kezeli, ezzel kizárható a személyeskedés lehetősége.

A **Függelékben** három értékelési eszközt adunk közre mintaként, amelyek segítséget nyújthatnak a projektkoordinátoroknak az adatgyűjtésben:

#### ***Egy Comenius tanfolyam értékelése***

Ezt az értékelő lapot „A tenger mint közvetítő elem nemzetközi iskolaprojektekben” c. Comenius 3.2 tanfolyam esetében használták 2000 júniusában. Az értékelés a számszerűsítő és kifejtő megközelítést ötvözi. A válaszok gyakran felületesebbek, de a résztvevők többsége – akik nem anyanyelvi beszélők voltak -, számos észrevételt tett. Mindig fontos helyet szorítani az „egyéb megjegyzések” címszónak, mert néha nagyon meglepő dolgok derülnek ki.

#### ***A projekt termékének értékelése***

Ezt az értékelő lapot egy környezetvédelemre nevelő termék esetében használták. Sokszor lehetséges a projekt témakörében már meglévő értékelési eszközök adaptálása.

#### ***Egy rendezvény értékelése***

Ez az eszköz egy rendezvény vagy tanfolyam után a partnertársulás önértékeléséhez nyújthat segítséget.

### **4. Változtatások végrehajtása az értékelési adatok alapján**

A projekt-munkacsoport által összegyűjtött értékelési adatok sorsa sokszor az, hogy egyszerűen továbbítják a projektkoordinátornak, aki azokat egybeveti és a záró beszámolóban összegzi. Azonban sokkal inkább megfelel az önértékelés szellemének, ha az értékelési adatokat a partnertársulás felülvizsgálat céljából egy találkozón megbeszéli. Ha nincs ilyen találkozó, nehéz a folyamat következő szakaszába való átmenet.

A találkozó előtt értelmezni kell a kvantitatív adatokat. Nem szabad alábecsülni a folyamat időigényességét, és arról sem szabad megfeledkezni, hogy vannak szakemberek, akik kizárólag ezzel foglalkoznak. Sok időt lehet megtakarítani, ha erre a munkára külső szakértőt kér fel a projekt.

A kvalitatív adatokat sem könnyű értelmezni, különösen nem, ha véleményeket kell értelmeznünk – jóllehet azok a projekt szempontjaihoz igazodnak. Ilyenkor nem árt ellenőrizni, milyen szinteket választott a munkacsoport, és ez alapján kiválaszthatók a projekt szempontjából releváns vélemények. A legtöbb kérdőív vagy felmérés elemzésekor találkozunk néhány nagyon pozitív vagy nagyon negatív észrevétellel. Ezeknek nem szabad túl nagy figyelmet szentelni, ehelyett azokra a közlésekre érdemes odafigyelni, amelyek valódi változásra, haladásra vagy fejlődésre utalnak. Különösen fontos a projekt előre nem látott eredményeire felfigyelni.

#### **Az áttekintő találkozó lebonyolítása**

A találkozón minden partnernek részt kell vennie. A találkozó célja a partnerek naprakész tájékoztatása az értékelés folyamatáról, annak eredményeiről, és annak eldöntése, hogy milyen változtatások hajtandók végre a projekt munkatervében. Ez változtatást jelenthet a projekt napi szervezésében, de végletes esetben akár az alapvető célkitűzések módosításával is járhat.

#### ***Egy példa:***

Az egyik centralizált projektben a célkitűzésnek megfelelően az első év végén kontaktszemináriumot szerveztek. A rendezvény után a munkacsoport összeült és elemezte az értékelő lapokat, de saját észrevételeiket is figyelembe vették. Ez alapján a munkacsoport úgy döntött, hogy a következő évre tervezett szemináriummal kapcsolatban jelentős változtatásokat kell végrehajtani.

### **5. Az értékelési adatok beépítése a záró beszámolóba**

Centralizált projektek esetén a záró ill. köztes beszámolónak ki kell térnie az értékelési stratégia hatékonyságára. Ha az értékelés eredményeképpen jelentősen módosítani kellett a

célkitűzéseket és a munkatervet, az Európai Bizottság számára egyértelműen be kell mutatni a módosítást indokoló értékelési adatokat. A beszámolóban az alábbiakat kell tartalmaznia:

- az értékelés választott céljait,
- az adatgyűjtés eszközeit,
- az adatok és egyéb reagálások összegzését,
- az áttekintő találkozó jegyzőkönyvét,
- a módosításokat, és további indoklást, amennyiben szükséges.

## **6. Külső szakértő felkérése**

Bizonyos körülmények között külső szakértő felkérése indokoltá válhat. Ennek oka lehet a projekt szakmai jellege, vagy nagy és összetett projektek esetén az értékelésre rendelkezésre álló idő szűkössége. A külső szakértő megbízása nem jelent mentesülést az egyes mérföldkövek vagy események, pl. kurzusok, disszeminációs rendezvények, konferenciák önálló értékelése alól.

A projekt szempontjából egy külső szakértő bevonása számos előnnyel jár:

- időt és anyagiakat különítenek el az értékelés folyamatára,
- tárgyilagosabb értékelés,
- a projekt-munkacsoport megismerkedik a témakör egyik elismert szakértőjével,
- a szakértőnek módjában áll a partnerekkel és a projekt célközönségével egyénileg elbeszélgetni.

Azonban a hátrányokról sem szabad megfeledkezni:

- a külső szakértő megbízása növeli a projekt költségeit,
- az értékelési eljárás bizonyos mértékig a partnerek ellenőrzésén kívül esik,
- az értékelési folyamat kevésbé ágyazódik a projekt-munkacsoport tevékenységébe.

### **Az Európai Bizottság által kijelölt külső szakértővel való közreműködés**

Az Európai Bizottság alkalmanként felkérhet konzultánsokat, hogy külső szakértőként értékeljenek egy adott számú projektet. A felkért szakértő hozzáállása a feladathoz általában változó. Lehet, hogy kérdőívet állít össze és küld szét, de az is lehet, hogy előre meghatározott kérdésekre telefonbeszélgetés során kér választ. Mindkét esetben általában csak a projektkoordinátor érintett, mivel az egész partnertársulás bevonása időakadályokba ütközik. A külső szakértő kérheti a projekt termékének bemutatását, vagy esetleg meg akarja tekinteni a projekt website-ját annak ellenére, hogy az fejlesztés alatt áll. Kérheti a kedvezményezettek nevét, pl. a terméket használó tanárok, vagy a projekt eredményeit bármiféle módon hasznosítók névsorát. A kérdőívek jellege meglehetősen általános lehet, mivel több hasonló projekt értékelésére dolgozzák ki. A kérdőív kínálta kereteken belül meg kell próbálni a lehető legtöbb információt megadni, és nem szabad megfeledkezni arról, hogy a megbízott konzultáns esetleg nem rendelkezik a projekt témájában olyan mélységű tudással, mint egy olyan külső szakértő, akit maga a projekt-munkacsoport szaktudása alapján felkérne az értékelésre.

Ideális esetben a projektkoordinátor megkísérelheti az értékelés e formájába is bevonni a partnereket. Ha az idő engedi, akkor az egyik projekttalálkozó részeként áttekinthetők a feltett kérdések.

## **7. Hatékony marketing és disszeminációs stratégiák**

A megérdemelt hatást váltja ki projektünk? Az innováció és a minőség a folyamat és a termék, vagy mindkettő tekintetében elősegíti a projektterület általános fejlődését, de csak abban az esetben, ha az eredmények terjesztését, disszeminációját a munkacsoport hatékonyan végzi.

A projekt ezen szakaszában fontos feltételek:

- **disszemináció,**
- **marketing,**
- **kereskedelmi forgalmazás.**

### **Disszemináció**

A kifejezés félrevezető, mivel sokféle egymáshoz kapcsolódó, de egymástól mégis nagyon különböző tevékenységre vonatkozik: irányulhat a termékre vagy a projekt során alkalmazott folyamatokra. Mivel a termékek terjesztése jobban kézzelfogható tevékenység, általában sok partnertársulás erre a vonalra összpontosít. A termékek közé sorolhatók a képzési kézikönyvek, képzési tanfolyamok tananyaga, szoftverek, website-ok vagy az adatelemzés termékei. A folyamatok a projekt során nyert tapasztalatok összességét takarhatják. A folyamatok disszeminációja a projekt eredményeitől függetlenül fontos. A tanulságokat át kell adni másoknak, különösen akkor, ha a projekt aspektusait újszerűnek tartjuk.

A partnerek érdeklődési körétől, a partnertársulásban résztvevő különböző szervezetek típusától és motivációjától függ, hogy mi kerül a disszemináció középpontjába, és ehhez milyen megközelítést alkalmaznak. Például a piaci versenyben résztvevő kis- és középvállalkozások disszeminációs felfogása nagyban eltérhet a non-profit szervezetek vagy oktatási intézmények felfogásától. A disszeminációt a projekt korai szakaszában meg kell tervezni. A tervben egyértelműen fel kell tüntetni, hogy az adott feladatokért mely partner a felelős, és pontosan meg kell határozni, hogy a feladat mivel jár. A projekt kivitelezése során a disszemináció általában annak biztosítására szorítkozik, hogy a projekt megfeleljen az adott célcsoport igényeinek. A projekt vége felé eltolódás tapasztalható a potenciális marketing lehetőségek felé. Annyi disszeminációs módozat létezik ahány projekt, de a partnertársulás az alábbi lehetőségeket fogja mérlegelni:

- a sajtó, különös tekintettel a projekt szakterületével foglalkozó szakkiadványokra,
- hírlevelek és levelezőcsoportok,
- szóróanyagok és ismertetőik,
- internetes hasznosítás a projekt website-ján és más website-okhoz való kapcsolódás aktív keresésén keresztül,
- kiállítások és bemutatók,
- konferenciák és szemináriumok.

### **Marketing**

A projekt termékeinek kereskedelmi forgalmazása nem az egyetlen indok a piaci mérlegelésre. Minden projekt célja a megfelelő célcsoport bevonása a projekt kivitelezésébe. A marketing folyamat előkészíti a terepet az új termék fogadására, és lehetővé teszi a jó projektmenedzsment tanulságainak megosztását másokkal. Az alábbiakban a munkacsoport szempontjából néhány hasznos kérdést teszünk fel:

#### ***Mit akarunk forgalomba hozni?***

Termékek, eredmények, folyamatok

#### ***Ki a célcsoport és miért?***

**A saját intézményünk/szervezetünk.** A tevékenységek, eredmények és hasznosság tudatosításának fokozása. Minél inkább azonosulni tudnak az intézmény/szervezet döntéshozói, munkatársai a projekt célkitűzéseivel, annál nagyobb támogatásban részesülhetünk, amikor a projekt során nehézségekkel küzdünk.

**Releváns nemzeti és nemzetközi testületek.** A kezdetektől fogva be kell vonni ezeket a szervezeteket, mivel tanácsuk és útmutatásuk felbecsülhetetlen értékű lehet.

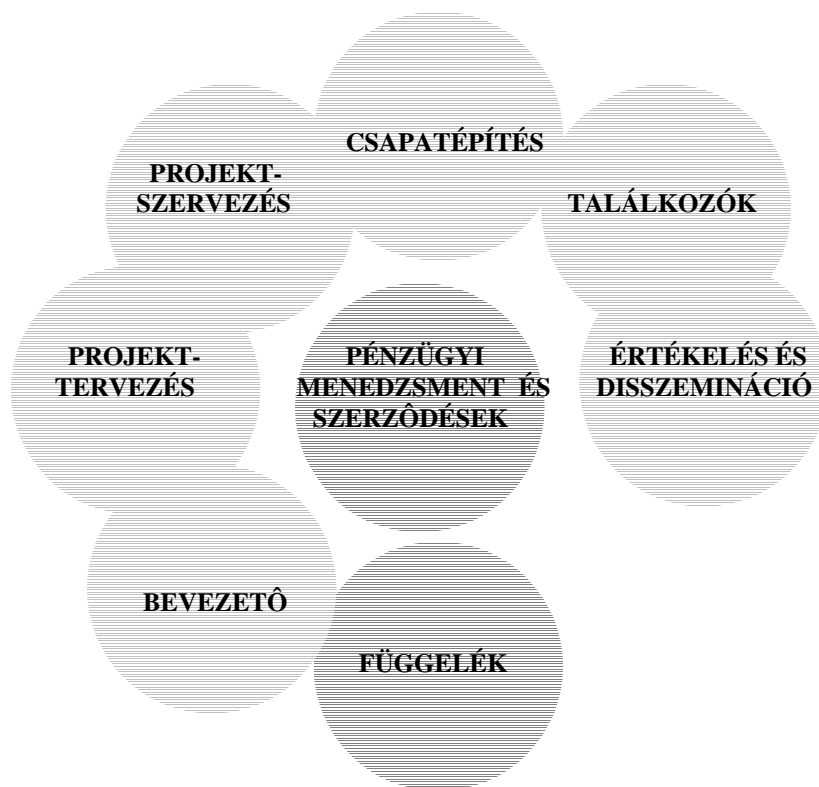
**Végfelhasználói csoport.** A végfelhasználókat is be kell vonni a képzési anyag megtervezésébe, kifejlesztésébe és annak tartalmi és kivitelezési validációjába. Ezzel egyben azt is elősegítjük, hogy a lehetséges kedvezményezettek a jövőben tudatosabban viszonyuljanak az őket segítő termékekhez.

Ezeket a lépéseket a partnertársulás minden tagjának követnie kell, a megfelelő európai szervezetek megkeresése a koordinátor dolga.

### **Kereskedelmi forgalmazás**

A termékek kereskedelmi forgalmazása a legkülönbözőbb módon történhet, pl. a terméket darabonkénti költségterítéses alapon harmadik félnek átadhatjuk, vagy a partnertársulás maga értékesítheti az elkészült terméket nyereségrészesedéses alapon. A közösen kifejlesztett termékek kereskedelmi forgalmazása nem mindig zökkenőmentes. A partnertársulás és a projekt során kialakított kapcsolatok könnyen összeomolhatnak, amikor a lehetséges nyereség megosztásáról van szó. A kereskedelmi forgalmazástól függetlenül a projektben résztvevő partnereknek meg kell állapodniuk az eredmények tulajdonjogáról. A megállapodásokban el kell ismerni minden partner tulajdonjogát, biztosítani kell a termékek hozzáférhetőségét, és optimalizálni kell a disszeminációt. Amikor mindezt megbeszéljük, fontos azt is megtervezni, hogy mi lesz a termék további sorsa a projekt támogatás lejárta után. Hogyan lehet a szükséges frissítéseket finanszírozni? Ha a termék ügyféltámogatást igényel, hogyan lehet ezt a szolgáltatást biztosítani? Arról sem szabad megfeledkezni, hogy a kereskedelmi forgalomba helyezés előtt az Európai Bizottság előzetes engedélyét kell kérni, és amennyiben a projekt futamideje alatt bevétel termelődik, arról nyilatkozni kell a projekt pénzügyi beszámolójában.

A kereskedelmi forgalmazáshoz sokszor üzleti tervet kell készíteni. Ez meghaladhatja a partnertársulás erőforrásait vagy szaktudását, és a feladatra külső céget kell felkérni. Fontos a körültekintő ármegállapítás, és annak mérlegelése, hogyan fogják ezt az összeget fogadni azokban az országokban, ahol a termék majd forgalomba kerül.



# PÉNZÜGYI MENEDZSMENT ÉS SZERZŐDÉSEK

## 1. Pénzügyi és szerződéses kérdések jelentősége a projektmunka során

*„Minden munkamegbeszélésen felmerülnek a pénzügyek, tulajdonképpen az idő mintegy felét a pénzügyi kérdések foglalják le. Ennek ellenére partnereink rendszeresen kérnek bővebb felvilágosítást az elszámolható költségekről, kifizetésekről és beszámoló készítéséről stb. Sokszor úgy érzem, túlzottan sok időt emésztenek fel ezek a kérdések.”*

(Idézet az egyik Comenius projekt koordinátorától.)

Egy-egy Socrates projektben jellemzően rengeteg szakértelem halmozódik fel az adott témában. Amikor a tervezés kezdeti szakaszában egy koordinátor partnereket keres, alapvető elbírálási szempontja a témakör szakmai ismerete. Ez természetes is, hiszen a szellemi érdeklődést főként a tartalom váltja ki.

A tapasztalat azonban azt mutatja, hogy a pénzügyi gazdálkodás és adminisztráció ugyanakkora figyelmet érdemel, mint a projekt szakmai része.

Célszerű segítséget kérni a koordináló intézmény pénzügyi szakértőjétől, amennyiben a koordinátor nem rendelkezik kellő tapasztalatokkal nemzetközi projektek lebonyolításában, vagy nem különösebben érdekli a projekt adminisztratív oldala.

Ugyanakkor arról sem szabad megfeledkezni, hogy a résztvevők számára új tanulási lehetőségeket kínál az ilyen európai együttműködés, különösen a pénzügyek és menedzsment terén, ami általában nem tartozik tevékenységi körükbe hazai keretek közt végzett munkájuk során.

## 2. Szerződéses viszony

Más európai programokkal ellentétben csak az Európai Bizottság és a főpályázó között jön létre hivatalos szerződéses viszony. A többi megállapodást a projektben együttműködő partnereknek kell kialakítaniuk.

## 3. Szerződés az Európai Bizottsággal

Amikor a projektkoordinátor kézhez kapja a Bizottság határozatát és a **szerződést\*** a kapcsolódó dokumentumokkal, megkezdődhet a tényleges projektmunka. Azonban a pénzügyi tervezés már sokkal korábban, még a pályázat előkészítési szakaszában megkezdődik a benyújtandó költségvetés kidolgozásával. A pályázati űrlapon szereplő részletes költségvetés a projekt alapvető pénzügyi dokumentuma, amely a támogatási időszakban a projekt és a Bizottság közötti szerződéses kapcsolat egyik lényeges része. Ha a projekt során bármikor felmerül a pénzügyi módosítás szükségessége, azt mindig a pályázati űrlapon benyújtott eredeti költségvetéshez viszonyítva kell mérlegelni. Ezért sok koordinátor szerint jó módszer a pályázat költségvetési részében szereplő pénzügyi táblázatokat egyben a pénzügyi menedzsment eszközöként is használni. Ha a táblázatokhoz egyszerűen hozzáadunk még egy oszlopot, a tervezett költségek és a tényleges kiadások bármikor könnyen összevethetők.

---

\* A jelen dokumentumban a szerződés kifejezés az Európai Bizottság és a SOCRATES támogatás kedvezményezettje között létrejövő Pénzügyi megállapodásra vonatkozik.

## **Az Európai Bizottság és a koordináló intézmény közötti szerződés kulcselemei:**

### **Pénzügyi rendelkezések:**

- A projekt egészére juttatott támogatás maximális összege
- A projekt támogatása százalékarányban kifejezve
- A projekt összköltsége
- A társult országoknak juttatott támogatás maximális összege

Megjegyzendő, hogy 2000. március 1. óta nincs érvényben a *Juste Retour* rendszere, amely a társult országok speciális pénzügyi kezeléséről rendelkezett.

### **A szerződés időtartama**

A projekt keretében felmerülő költségek csak akkor elszámolhatók, ha azok a szerződésben rögzített szerződéses időszakon belül megvalósuló tevékenységekhez kapcsolódnak.

### **A kedvezményezett kötelezettségei**

A szerződés Általános feltételek (*General Conditions*) részében rögzített kötelezettségek mellett a pályázatban leírt termékekre/eredményekre, főbb tevékenységekre és munkatervre vonatkozó vállalások szintén a szerződés részét képezik. Ezek kötelező jellegűek, és módosításuk csak az Európai Bizottság jóváhagyásával lehetséges.

### **A szerződés különleges feltételei**

Ha a projektszerződés különleges feltételeket tartalmaz, azok a legnagyobb fontossággal bírnak. Ezen feltételek a szerződés borítóoldalán találhatóak.

### **A koordinátor feladatai a szerződés kézhezvétele után**

Centralizált SOCRATES programok esetén a szerződés az Európai Bizottság és a koordináló intézmény között jön létre. Fontos hangsúlyozni, hogy ugyan a koordináló intézmény vezetője az egyetlen szerződő fél, a szerződés a projekt összes tevékenységére vonatkozik, ideértve a többi partner tevékenységeit is.

A koordinátornak tanácsos alaposan áttanulmányoznia a szerződés feltételeit, mivel ő az egyetlen személy, aki jogi felelősséggel bír a Bizottság felé. Ha van olyan pont, amit a koordinátor nem ért, kérjen tájékoztatást a TAO-tól (Technikai Segítségnyújtási Iroda), mielőtt bármilyen információt továbbítana a partnerek felé. Ellenkező esetben a projekt már a kezdetektől fogva téves értelmezés alapján kezdheti meg működését, aminek végzetes pénzügyi következményei lehetnek a projekt lezárulásakor.

A koordinátor egyik feladata a partnerek tájékoztatása a szerződéses kötelezettségekről, mivel minden partnernek tisztában kell lenni a projekt szerződéses kereteivel. Az első koordinációs találkozó napirendjére kell tűzni ezt a tájékoztatási feladatot. A tapasztalat azt bizonyítja, hogy pénzügyi valamint a projekt irányításával kapcsolatos kérdésekkel a koordinációs találkozón rendszeresen foglalkozni kell. A projekt legelején a szerződéses ügyekre fordított idő jócskán megtérül, mert így elkerülhető, hogy lényegesen több idő menjen el a problémák utólagos megoldásával a projekt lezárulásakor. Tanácsos tehát kellő időt fordítani ezekre a kérdésekre az első találkozón, és arra is lehetőséget kell biztosítani, hogy a partnerek beszámoljanak azokról a problémákról, amelyekkel saját intézményüknél szembesülnek.

### **Szerződésmódosítás**

A támogatási időszak során sok projekt esetében előáll olyan helyzet, amikor szerződésmódosításra van szükség, amit írásban kell jóváhagyásra benyújtani a Bizottsághoz. A támogatási időszak legelején az egyik leggyakoribb módosításra indító ok a Bizottság által



megítelt támogatás és a pályázatban kért összeg közötti különbség. A projektkoordinátor és a partnerek ilyenkor kénytelenek mérlegelni, hogy az alacsonyabb támogatásból meg tudják-e valósítani a tervezett projekttevékenységeket. Elvben két lehetőség áll rendelkezésükre:

1. Az alacsonyabb támogatásból megvalósítják a tervezett tevékenységeket. A Bizottságtól kapható maximális támogatás érdekében, a költségvetés hiányzó részét további társfinanszírozással egészítik ki.
2. Az együttműködő partnerek a pályázatban tervezett tevékenységek csökkentése mellett döntenek, és ennek megfelelően átalakítják a költségvetést és a munkatervet. Ebben az esetben a koordinátornak kérelmeznie kell a Bizottságtól az eredeti pályázat módosítását.

Mivel a költségvetés és a munkaterv módosítása minden partnert érint, erről az első koordinációs találkozón kell közösen dönteni. Fontos, hogy minden partner tisztában legyen azzal, hogy a változtatások mi módon módosítják intézményük szerepét, saját egyéni feladataikat valamint saját pénzügyi hozzájárulásukat.

A csökkentett támogatáson kívül számos más helyzet is előállhat, amikor a szerződés módosítására van szükség. Módosítás a projekt futamideje alatt bármikor kérhető, legutoljára a szerződéses időtartam lejárta előtt egy hónappal. Az alábbi esetekben szokásos módosítást kérni:

- Megváltozik a kedvezményezett szervezet.
- Megváltozik a partneri együttműködés összetétele: egy vagy több partner visszalépése, csatlakozása vagy helyettesítése\*miatt.
- Megváltozik a pénzügyi terv (a költségvetési tételek közötti átcsoportosítás meghaladja az Elszámolható költségek szabályaiban (*Rules on Eligible Expenditure*) meghatározott mértéket.
- Megváltozik a költségvetés (összköltség).
- Megváltozik a munkaterv.
- A szerződéses időtartam meghosszabbítása szükséges (a projekttevékenységek pl. termékek véglegesítéséhez több időre van szükség. Ilyen jellegű kérelmet a Bizottság kizárólag a projekt utolsó évében hagy jóvá.)

A módosító kérelmek jóváhagyása nem automatikus. A koordinátor minden esetben hivatalos értesítést kap a Bizottságtól, ami azonban elég sokat várat magára. Ezzel számolni kell, de arra is számítani lehet, hogy a kérelmet meglehetősen pragmatikusan fogják kezelni. A Bizottság munkatársai tisztában vannak azzal, hogy két-három éves nemzetközi együttműködés során felmerülhet az eredeti tervezés módosításának szükségessége. A tapasztalatok azt bizonyítják, hogy a módosításokat jóváhagyják, amennyiben nem csökken a projekt hatóköre és az eredmények minősége. A koordinátor feladata ezt meggyőző módon alátámasztani.

Szerződésmódosítás valamint egyéb pénzügyi és szerződéses kérdések esetén részletes információ kérhető: SOCRATES, LEONARDO & YOUTH Technical Assistance Office: <http://www.socrates-youth.be>.

Különösen hasznos a *FAQ* szekció (*Frequently Asked Questions = gyakran feltett kérdések*), ahol tanáccsal szolgálnak olyan esetekre, mint pl. partner visszalépése, új partner csatlakozása, a szerződéses időtartam meghosszabbítása, stb.

---

\* Amennyiben visszalépés történik, bizonyosodjunk meg arról, hogy a projektben továbbra is résztvevő országok száma az előírásnak megfelel.

### **A szerződést nem érintő módosítások**

A koordinátor köteles a projekt során bekövetkező, a szerződést nem érintő változásokat is bejelenteni a Bizottságnak a szerződés dokumentációjában található megfelelő űrlapon.

A leggyakoribb szerződést nem érintő változások:

- A koordináló szervezet elérhetőségének megváltozása (pl. telefon, fax, email)
- Megváltozik a szerződést aláírni jogosult személy (a szerződés szerint *a kedvezményezett jogi képviselője*)
- Megváltozik a koordinátor személye

Miután a Bizottság adatbankjában frissítették az adatokat, erről visszaigazolást kap a koordinátor.

## **4. Megállapodás nemzeti szervezetekkel és szponzorokkal**

A SOCRATES támogatáson kívül egy-egy európai együttműködési projekt további támogatást is kaphat nemzeti forrásokból, pl. kormány szervezetektől, alapítványoktól, magánszponzoroktól.

A nemzeti szabályozások ellentétben állhatnak az európai szabályokkal pl. az elszámolható költségek tekintetében.

Általában minden támogató szervezetnek megvan a maga szerződéstípusa, amelyben rendelkezik a támogatás szintjéről, kifizetési szabályokról és beszámolási kötelezettségekről. Ha a projekt társfinanszírozása több forrásból történik, akkor ügyelni kell a szerződésekben meghatározott különböző típusú elszámolási rendszerekre.

## **5. Szerződéses megállapodás a projektpartnerek között**

Habár szerződéses viszonyban csak a koordináló intézmény áll a Bizottsággal, írásos megállapodásra van szükség a koordinátor és a projektpartnerek között. A partnerekkel kötendő megállapodás nem kizárólag formai követelmény, annak számos fontos funkciója is van:

- Azonos szintű információáramlást biztosít a konzorciumon belül.
- Szilárd alapot teremt a közös munkához, mivel a konzorcium tagjai közt megoszlik a kockázat és a felelősség.
- Biztonságot ad a partnereknek, mert világosan látható, hogy milyen kötelezettségeik és jogaik vannak az adott projekt során.
- Enyhít a koordinátor terhein, különösen a pénzügyi kockázat tekintetében.
- *Jogi eszközt* ad a koordinátor kezébe, amennyiben a partner nem teljesíti a megállapodásban vállaltakat.
- A partner számára is jogi eszközt biztosít, ha a koordinátor nem teljesíti kötelezettségeit.

De vajon a partnerek közötti megállapodás tényleg *jogi eszközként* szolgál? A legtöbb esetben a koordinátor nehezen tudná szerződészegésért beperelni partnerét.

A valóságban az írásos megállapodás inkább lélektani, mint jogi eszköz, amely a kölcsönös megbízhatóság megteremtését segíti elő.

A koordinátornak mindenkor tapintatosan kell javasolnia az írásos megállapodás megkötését, mert az ilyen jogi dokumentumok a legkülönbözőbb reakciót válthatják ki. Az oktatás területéről

érkező szakemberek ezt néha rideg, technokrata hozzáállásnak minősítik, míg mások, akik a szóbeli megállapodások nagy hagyományaival rendelkező országokból érkeznek, a személyük ellen irányuló bizalmatlanság jelének vélhetik. Azonban az ilyen jellegű problémák megbeszélése és rendezése fontos lépést jelenthet a közös munka megalapozása felé.

Még a pályázat benyújtása előtt, a projekttevékenységek kidolgozásakor a partnerek megállapodnak több kérdésben is, pl. a partnerek szerepe és feladata a projekttevékenységek során, saját pénzügyi hozzájárulásuk mértéke.

Minden fontos kérdésre ki kell térni a partnerekkel kötendő megállapodás előkészítésekor.

A partnerekkel kötött megállapodásnak az alábbi elemeket kell tartalmaznia:

- A projektben résztvevő partnerszervezet és a kontaktszemély pontos adatai
- A projekt futamideje
- A projekt főbb célkitűzései
- A koordinátor és az egyes partnerek kötelezettségei
- A támogatás elosztása
- Kifizetések ütemezése és kifizetendő összegek
- Banki adatok
- Beszámolási követelmények: nyilvántartás, beszámolási rendszer, határidők
- Szerződésbontás és kártérítés nem teljesítés esetén
- Felelősség
- Szerződésmódosítás
- Vitás ügyek rendezése
- Illetékes bíróság (általában a koordináló intézmény országának bírósága)

**A partnerekkel kötendő megállapodás melléklete** az alábbiakat tartalmazhatja:

- A Bizottsággal kötött szerződés és kapcsolódó dokumentációja, különösen a Az elszámolható költségek szabályai (*Rules on Eligible Expenditure*).
- A pályázat
- A munkaterv részletes ütemezéssel és a termékek/eredmények határidejével
- A beszámolókhöz használandó űrlapok
- Szerzői jogi megállapodás (ha szükséges)

A partnerek és a koordinátor között kötendő megállapodás lehet kétoldalú, vagy az összes partnerre vonatkozó többoldalú megállapodás.

Vannak érvek a multilaterális megállapodás mellett, amennyiben az átlátható, és ha a partnerek összességét érintő ügyekben egyenlő mérlegelésre ad lehetőséget. A koordinátornak is könnyebb ilyenkor a feladata, mert csak egy megállapodás szövegét kell elkészítenie. Bizonyos esetekben azonban nehezebben érvényesíthető a multilaterális szerződés. Például ha vitás ügy merül fel a koordinátor és az egyik partner között, nehezebb a döntéshozás, mivel az összes partner egyetértése szükséges a vita rendezéséhez.

Más programokkal ellentétben, a SOCRATES programoknál nem létezik sztenderd partner-megállapodás. Minden projekt esetén az adott igényekhez leginkább igazodó megállapodás kidolgozására van lehetőség és szükség.

Ez a kiadvány sem szolgál megállapodásmintával viszont a Mellékletben közzé tesszük különböző megállapodásokat. Ezek hatókörük, részletességük és stílusuk tekintetében jelentősen eltérnek egymástól. Mindegyiket európai együttműködési projektek keretében alkalmazták.

## **6. Alszerződések partnerstátusszal nem rendelkező magán-személyekkel vagy szervezetekkel**

A projekt futamideje alatt a tervezett tevékenységek bizonyos részére néha alszerződést kell kötni. Ezek a tevékenységelemek vagy a koordinátor, vagy az egyik partner feladatkörét érintik.

Azonban ajánlatos, hogy a két alszerződő fél egyike mindig a koordinátor legyen.

Az alszerződés általában korlátozott hozzájárulásra vonatkozik, pl. felméréskészítés vagy ICT alkalmazás bevezetése. A projektmunka nagy részét azonban minden esetben a partnereknek és a koordinátornak kell elvégezniük. A pénzügyi szerződés alapján az alszerződő félre általában ugyanazok a kötelezettségek vonatkoznak, mint a koordinátorra vagy a projektpartnerekre. A projekt költségvetésében változtatásokkal járhat, ha alvállalkozásban olyan feladatrészt kell elvégeztetni, amely a tervek alapján az egyik partner feladata lenne. Az alvállalkozásban végzett munka minden költségét a projekt fedezi, a partnerekre a társfinanszírozási projektköltségek hárulnak.

Az alszerződés alapján felmerülő költségek a szakértői költségek körébe tartoznak és nem a személyi és utazási költségek körébe, ami a partnerszervezeteket érintheti.

## 7. Szerzői jogi megállapodások

A projekt során kifejlesztett termékek minden joga a konzorcium tulajdona. Célszerű szerzői jogi megállapodást kötni, amennyiben a termék kereskedelmi hasznosítása várható.

Az Európai Bizottság a LEONARDO DA VINCI program keretében kidolgozott két dokumentumot a szerzői jogi és egyéb kapcsolódó kérdésekre vonatkozóan. A két dokumentum címe „Dissemination and Commercialisation of Training Products” (Képzési termékek terjesztése és kereskedelmi hasznosítása) és „Intellectual Property” (Szellemi tulajdonjog). A dokumentumok letölthetők a LEONARDO honlapról:

[http://europa.eu.int/comm/education/leonardo\\_old.html](http://europa.eu.int/comm/education/leonardo_old.html)

## 8. A pénzügyi irányítás feladatai

Miután a koordinátor megkapta a Bizottságtól a határozatot és a szerződést, megkezdődhet az aktív pénzügyi gazdálkodás. Egy projekt pénzügyi gazdálkodása az alábbi szakaszokra osztható:

- A költségvetés megtervezése és felülvizsgálata
- A támogatás elosztása és kifizetése a partnereknek
- Pénzügyi beszámoló

A pénzügyi gazdálkodás legfontosabb dokumentációja:

- Maga a pályázat és különösen annak költségvetési része
- A Bizottság és a koordináló intézmény között létrejött szerződés (*Financial Agreement*/Pénzügyi szerződés)
- Az elszámolható költségek szabályai (*Rules of Eligible Expenditure*)
- A Bizottság által kibocsátott egyéb pénzügyi dokumentumok (pl. bankinformációs adatlap, általános információ társult országok részvétele esetén)
- Pénzügyi kérdésekben tájékoztatást nyújt a TAO (Technikai Segítségnyújtási Iroda) honlapja: <http://www.socleoyouth.be/>.

## 9. A költségvetés megtervezése és felülvizsgálata

A projekt pénzügyi tervezése már a pályázási szakaszban megkezdődik, hiszen ekkor készül el az első pénzügyi dokumentum: a részletes költségvetés. Az eredeti költségvetés a szerződés szerves része, és így mindvégig a projekt alapvető pénzügyi dokumentuma marad.

Azonban gyakran előfordul, hogy a szerződésben a döntő fontosságú költségvetési tételek plafonját a Bizottság megváltoztatta.

A koordinátornak tökéletesen tisztában kell lennie a támogatás *kettős kalkulációs rendszerével*.

A maximális támogatási szinten túl (pl. 100.000 euró) a szerződésben a Bizottság megállapít egy fix százalékarányt (pl. 50%), ameddig a projekt támogatása terjed. Ez a százalékarány döntő fontosságú, és a koordinátornak semmi esetre sem szabad megfeleledkeznie arról, hogy a projekt összköltsége a tervezett szinten maradt (pl. 200.000 euró). Amennyiben az összköltség csökken (pl. 180.000 euró), a támogatás végső összege is kevesebb lesz (pl. 90.000 euró) a maximális összegnél (pl. 100.000 euró), míg a támogatási arány változatlan maradt (pl. 50%).

## 10. A támogatás elosztása és kifizetése a partnereknek

A Bizottság a támogatás összegét (euróban) a koordináló intézmény számlájára utalja. A koordinátor feladata a támogatás elosztása a partnerek között.

A támogatás megoszlásáról a partnerek előzetesen megállapodnak a pályázat pénzügyekre vonatkozó részében, ennek ellenére gyakran komoly nézeteltérések merülhetnek fel, hogy a támogatásból milyen mértékben részesül egy-egy partner, és a projekt költségeihez milyen mértékben kell saját forrásukból hozzájárulniuk. A nézeteltérések és a tervezett projekt munka indulásakor kialakulható rossz hangulat elkerülése érdekében célszerű egyeztetni a támogatás elosztásáról, és ha szükséges, a konzorciumnak módosításokat kell eszközölnie.

A partner-megállapodásban mindig rögzíteni kell a támogatás megoszlására vonatkozó végső döntést, valamint azt az összeget, amit az egyes partnerek társfinanszírozásban vállaltak.

Azonban nemcsak a támogatás elosztási arányáról, hanem annak **kifizetési módjáról** is meg kell állapodni.

Általában három lehetőség áll rendelkezésünkre:

1. A koordinátor kifizeti a partnerekre eső támogatás teljes hányadát a szerződéses viszony legelején.
2. A koordinátor több kifizetésre osztja a támogatást. Az első kifizetésre rögtön azután kerül sor, hogy a koordinátor megkapta a Bizottságtól az adott összeget. A következő kifizetésekre akkor kerül sor, ha a partnerek megvalósították a tervezett eredményeket, és/vagy az ütemtervben meghatározott határidőre megküldték beszámolójukat.
3. A koordinátor több részletben folyósítja a kifizetéseket költségelszámolás alapján. A koordinátor a partnerek által benyújtott elszámolás után folyósítja a kifizetéseket.

A három lehetőség előnyei és hátrányai:

	Előnyök	Hátrányok
Első lehetőség	<p>a partnerek közt megoszlik a pénzügyi felelősség</p> <p>bizalomépítő</p> <p>a koordinátor szempontjából könnyű és gazdaságos, mivel kevés kifizetést kell folyósítani</p>	<p>a koordinátor személyi felelőssége nagy</p> <p>nagy fokú bizalmon alapul olyan emberek irányában, akiket alig ismerünk</p>
Második lehetőség	<p>megosztó pénzügyi felelősség</p> <p>a kifizetés a munkafolyamat függvénye</p> <p>leggyakrabban alkalmazott módszer</p>	<p>vannak partnerek, akik nehezen tudják megteremteni tevékenységük előfinanszírozását</p> <p>a partnerek gyámkodásnak értelmezhetik</p>
Harmadik lehetőség	<p>legkisebb pénzügyi kockázat a koordinátor részéről</p> <p>koordinátor szempontjából könnyen átlátható rendszer</p> <p>gyakran alkalmazzák nagy létszámú partneri együttműködések esetén</p>	

Az európai együttműködési projektek keretében megvalósuló partneri együttműködések méret és a támogatási szint tekintetében nagyban különböznek egymástól. Teljesen más a helyzet huszonezer eurós éves támogatás esetén, mint évi százezer eurós támogatás esetén. A partneri együttműködés mérete nagyban meghatározza nemcsak a munkamódszereket, hanem a projekt pénzügyi irányítását is. Más mechanizmusokra van szükség egy 12-tagú konzorcium esetén, mint egy minimálisan három partner részvételével megvalósuló projekt esetén.

Miután létrejön a szerződés a Bizottsággal, a partnertársulásban a koordinátor viseli a legnagyobb pénzügyi felelősséget, az ő feladata javaslatot tenni a kifizetések rendszerét illetően, amit a partnereknek közösen kell megvitatniuk a koordinációs találkozón.

A partnerek másfajta kifizetési rendszerről is megállapodhatnak. Vannak olyan projektek, ahol az utazási költségeket és a találkozók költségeit a koordinátor fizeti, ami utólag levonásra kerül a partner támogatási hányadából.

A SOCRATES támogatások folyósítása meglehetősen késedelmes, így a ténylegesen felmerülő költségek és a Bizottság kifizetései *nincsenek szinkronban*. Általában az EU-s támogatás folyósításáig a koordinátornak ill. a partnereknek kell saját forrásból fedezniük a projekt költségeit. Ez különösen igaz a projektek kezdeti fázisában, amikor a szerződés késedelmesen érkezik meg a Bizottságtól, valamint a projektek utolsó szakaszában, amikor a projekt már lezárult, és a folyósítás a Bizottságtól még nem érkezett meg.

## 11. A projekt költségeinek nyilvántartása és kifizetése

Költségvetési tételek centralizált SOCRATES projektek esetén:

- Személyi költségek
- Utazás, szállás és napidíj
- Technológia, felszerelés
- Általános adminisztrációs költségek
- Szakértői költségek
- Dokumentációs költségek
- Egyéb költségek

A projekttevékenységeket nem lehet mindig a terv szerint megvalósítani. Ezért lehetőség van bizonyos fokú pénzügyi rugalmasságra és a különböző költségvetési tételek átrendezésére, de ennek összértéke nem haladhatja meg az adott költségvetési tétel 20%-át. Amennyiben az átcsoportosítandó összeg meghaladja ezt a korlátozást, a kedvezményezett köteles szerződés-módosításért folyamodni.

Nem szabad megfeledkezni arról, hogy minden eltérést a jóváhagyott költségvetéshez képest meg kell indokolni a záró beszámolóban.

A projekt költségeinek nyilvántartásakor az EU alábbi pénzügyi gyakorlatához kell igazodni:

- Kizárólag a tényleges költségek számolhatók el. A dokumentációt (pl. számlákat) kérésre be kell mutatni.
- Kizárólag elszámolható költségek könyvelhetők el.
- A beszámolóban megfelelő módon indokolni kell a felmerülő költségeket.
- Egyes költségfajtáknál a Bizottság előzetes jóváhagyását kell kérni.

A dokumentáció (könyvelés, számlák) a projekt lezárulása után legalább öt évig megőrizendő. A Bizottságnak jogában áll könyvvizsgálatot tartani, és kérésére minden releváns anyagot be kell mutatni. Igaz ugyan, hogy nem minden költség (pl. személyi költség) esetében lehetséges eredeti dokumentációt bemutatni, a koordinátornak pontosan tudnia kell, hogy honnan és hogyan szerezhetők be szükség esetén a kívánt dokumentumok.

Az elszámolható projektköltségekre vonatkozó szabályok megtalálhatók a Bizottság Elszámolható költségek szabályai (*Rules on Eligible Expenditure*) c. dokumentumában, ami egyben a szerződés részét képezi.

A szabályok ismertetése helyett, csak néhány olyan költségvetési tételre térünk ki, amely egy-egy projekt esetén kritikusan bizonyulhat.

A költségvetési tételek nyilvántartására és elszámolására a Mellékletben teszünk közzé dokumentációs mintát.

### **Személyi költségek**

A partner intézmények rendszeres foglalkoztatásában álló munkatársak személyi költségei a projektekre fordított munkaidő arányában elszámolhatók.

A személyi költségek az illető munkatárs bruttó órabére/napi/havi díjazása alapján számítható ki, amit meg kell szorozni a projekt megvalósítására fordított órák/napok/hónapok számával. A bruttó összeg kiszámításánál figyelembe kell venni a munkaadói terheket, pl. a társadalombiztosítási hozzájárulást és egyéb kapcsolódó költségeket, azonban az egyéb juttatások, pl. jutalom vagy nyereségből való részesedés nem számolható el.

A partnerintézmények munkatársai munkaidő-kimutatásban kötelesek nyilvántartani, hogy mennyi időt fordítottak a projekt megvalósítására.

A munkaidő-kimutatás segítségével a koordinátor könnyen igazolhatja a projekt során felmerült személyi ráfordításokat. A Bizottság felé teendő beszámolási kötelezettségeken túl a munkaidő-kimutatások segítségével nyilvántartható az egyes partnerintézményeknél a projektekre fordított munka mértéke. A személyi költségek vizsgálata esetén a koordinátornak az alábbi dokumentációt kell bemutatnia minden munkatárs esetében:

- Az intézmény vezetője által *aláírt* dokumentum, amely tartalmazza:
  - o A munkavállaló nevét és regisztrációs számát
  - o A munkatárs projekthez kapcsolódó munkaidő-ráfordítását
  - o A személyi költségek kalkulációs módját
- Az adott feladatokra fordított idő igazolását
- A munkavállaló személyi költségére vonatkozó kifizetés bizonylatát (egyenleg, stb.)

### **Utazás, szállás, napidíj**

A koordinációs találkozók finanszírozásánál általában két lehetséges megoldás van:

- A koordinátortól kapott összegből mindenki maga finanszírozza az utazási- és szállásköltségeket a koordinációs találkozók alkalmával.
- A koordinátor fizet mindent mindenkinek, és a költségeket levonja a partnerek támogatásából.

A szállás és napidíj kifizetésekor a koordinátor fix díjakat alkalmazhat, vagy számlák alapján folyósíthatja a kifizetést. A kifizetések egyik esetben sem haladhatják meg a Bizottság által országonként meghatározott maximális napi juttatását.

Ez utóbbi alternatíva csökkenti az adminisztrációt és gazdaságosabb, mivel az előírt fix juttatások meglehetősen magasak. Az így megtakarított pénzt más költségvetési tételek fedezésére lehet fordítani.

Az olcsóbb APEX-díjszabás érdekében a partnerintézmények képviselői kénytelenek vállalni a hétvégi ott-tartózkodást. A költségek kiszámításakor és a beszámolóknak a tényleges munkanapokon túlmenően ezeket a napokat is figyelembe kell venni.

### **Technológia és felszerelés**

A technológia és felszerelés beszerzéséhez szükséges költségek jóváhagyása nem automatikus. Csak akkor számolható el az ilyen jellegű költség, ha a koordinátor bizonyítani tudja, hogy a kérdéses technológia beszerzése a projekt megvalósításához nélkülözhetetlen. Minden esetben a legolcsóbb megoldást kell választani (bérlés, lízingelés vagy vásárlás) és jelezni kell a technológia/felszerelés reális használati százalékarányát a projekt során. Ezen kívül, amennyiben a felszerelés értéke meghaladja az 1000 eurót, az Elszámolható költségek szabályai (*Rules on Eligible Expenditure*) szerint amortizációs kulcsot kell alkalmazni.



### **Általános adminisztrációs költségek**

Az általános adminisztrációs költségek az alábbiak lehetnek:

- Kommunikáció (fax, telefon, postaköltség stb.)
- Irodaszerek
- Fénymásolás
- Biztosítás
- Helyiségbérlet

A fénymásolás esetében az általános adminisztrációt (levelek, munkaanyagok stb.) nem szabad összekeverni a dokumentációval, ami könyvek, tájékoztatóanyagok előállítását jelenti, és így ezek a projekt termékei.

Az általános adminisztrációs költségek nem haladhatják meg a személyi költségek 10%-át.

Minden más költséghez hasonlóan csak ténylegesen felmerülő, számlával igazolt adminisztrációs költségek számolhatók el. Számla a partnerintézménytől is elfogadható, de a záró beszámolóban mellékelni kell a költségek kalkulációjához használt rendszer leírását.

### **Szakértői költségek**

Ez a költségvetési tétel ad lehetőséget a partnerintézményeknek külső munkatársak bevonására. Azonban ezt a tételt nem szabad túlterhelni, mivel az európai együttműködési projektek alapelve az, hogy a munka nagy részét a konzorciumnak kell elvégeznie.

Külső szakértőknek maximum napi 400 eurós díjazás adható. A külső szakértők utazási és napi díj költségeit célszerűbb ebbe a tételbe kalkulálni, mint az *utazási költségek* tételébe.

### **Dokumentációs költségek**

A dokumentációs költségek közé tartoznak az előállítási, nyomdai, terjesztési, fordítói és tolmácsolási költségek.

Ha ezen feladatok elvégzésére a koordinátor vagy a partnerek saját munkatársaikat alkalmazzák, akkor ezek a költségek a személyi kiadások költségvetési tételébe tartoznak.

A fordítói díjazás maximum 1 euró lehet soronként, míg a tolmácsok maximum 500 eurót kaphatnak naponta.

### **Egyéb költségek**

Ebbe a tételbe tartoznak a projekthez közvetlenül kapcsolódó, más tételek alá nem sorolható költségek, pl. bankköltségek.

Minden más elszámolható költséghez hasonlóan az egyéb költségeket is dokumentálni és indokolni kell a pályázatban

## **12. Beszámoló**

A Bizottság és a koordináló intézmény között kötött szerződés értelmében a koordinátor köteles a projekt költségeiről és szakmai munkamenetéről köztes és záró beszámolót benyújtani. A partner-megállapodások alapján a partnerek kötelesek mind pénzügyi, mind szakmai beszámolási kötelezettségüknek eleget tenni a koordinátor felé.

A projektmunka megkezdésekor fontos feladat egy hatékony és átlátható beszámolási rendszer kialakítása. A partnereknek meg kell állapodniuk, hogy mikor és hogyan számolnak be a projekt során felmerülő költségekről.

Az 50.000 eurós vagy annál nagyobb támogatást élvező projektek esetén a koordinátornak célszerű negyedévenként kérnie a pénzügyi és szakmai beszámolókat. Kisebb projektek esetén kevésbé gyakori beszámolási rendszer is megfelelő.

Mivel a partnerektől kapott anyagok alapján a koordinátor feladata elkészíteni a köztes és záró beszámolókat a Bizottság felé, a belső beszámolók rendjében elegendő időt kell hagyni a Bizottságnak benyújtandó beszámolók véglegesítésére.

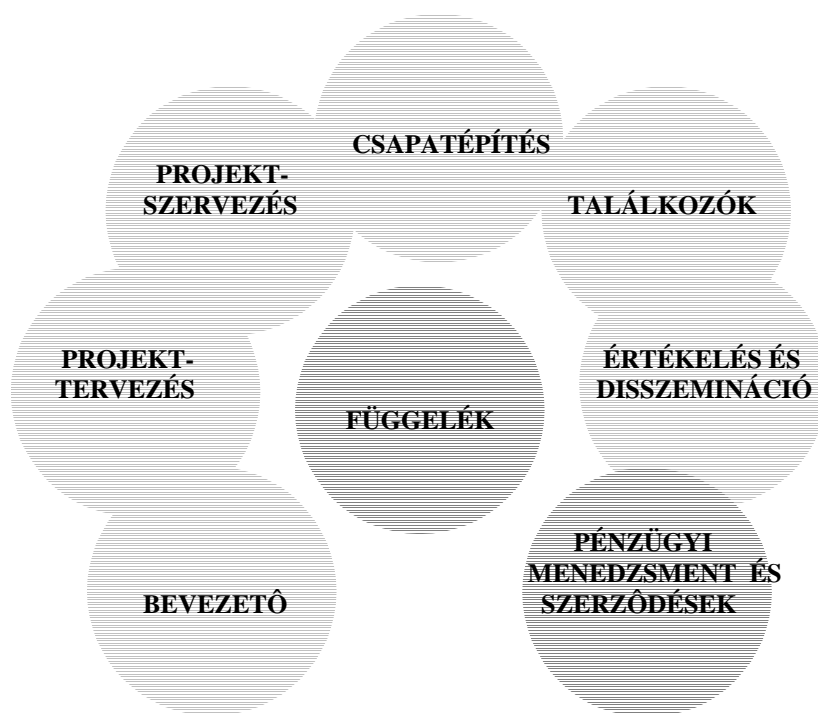
A felesleges munka elkerülése érdekében a belső jelentésekhez használt űrlapokat célszerű a Bizottsághoz benyújtandó záró beszámoló formátumának megfelelően kialakítani. A Mellékletben közzétett költség kimutatásokat több projektben is hatékonyan alkalmazták már.

A rendszeres beszámolók azonban nem kizárólag a Bizottság hivatalos előírásai miatt szükségesek. A beszámolók jó áttekintést nyújtanak a koordinátornak a projekt alakulásáról, és irányítási eszközként is szolgálnak.

Ha például az egyik partner nem használta fel a juttatott támogatást, a koordinátor átirányíthatja a megmaradt összeget egy másik partnernek, ha ott a pénz hasznosítható.

### 13. Jó tanácsok

- ❖ A szerződés minden dokumentumát olvassuk el figyelmesen, különösen a Pénzügyi megállapodást (*Financial Agreement*) és az Elszámolható költségek szabályait (*Rules on Eligible Expenditure*)!
- ❖ A szerződés minden pontját értelmezzük! Ha valami nem egyértelmű, kérjünk tájékoztatást a Socrates Nemzeti Irodától vagy a TAO-tól (Technikai Segítségnyújtási Iroda).
- ❖ Mérlegeljük a szerződésmódosítás lehetőségét, és ha szükséges, a partnerekkel együttműködve dolgozzuk ki módosításunkat!
- ❖ Azonos értelmezés kialakítása érdekében juttassuk el partnereinknek a szerződés minden dokumentumát!
- ❖ A partner-megállapodások tartalmazzák mindkét fél összes fontos jogát és kötelezettségét. Aláírás előtt alaposan tárgyaljunk meg minden részletet partnereinkkel!
- ❖ Állapodjunk meg partnereinkkel a költségvetés elosztásáról és a kifizetés módjáról!
- ❖ A projekt legelején vezessünk be átlátható beszámolási rendszert!
- ❖ Amennyiben a jelen kiadvány átolvasása után, elcsüggednénk az adminisztrációs terhek láttán, ne feledjük: más koordinátorok is túlélték már ezeket a feladatokat!



## 1 sz. függelék: Munkalap a részletes tervezéshez

<b>Munkacsomag:</b>	
<b>Felelős személy:</b>	<b>Időtartam:</b>
Célok és feladatok	
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	
Tevékenységek és határidők	
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	
Eredmények	
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	
Érintkezés és átfedés más munkacsomagokkal	
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	
Felhasználható források és anyagok	
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	
Költségek/költségvetés	

## 2. sz. függelék: Értékelô lap – nemzetközi szeminárium értékeléséhez

*Comenius 3.2 program*

### **A TENGER MINT KÖZVETÍTÔ ELEM NEMZETKÖZI ISKOLAPROJEKTEKBEN NEMZETKÖZI SZEMINÁRIUM**

**1999. május 15 – 20.**

### **TANFOLYAM-ÉRTÉKELES**

1 Milyen elvárásai voltak a tanfolyammal szemben?

---

---

---

---

---

2 A tanfolyam mennyiben felelt meg az elvárásainak?

---

---

---

---

3 Kérjük, minôsítse az alábbi foglalkozásokat **1–10-es pontskálán!** 10 pont a legmagasabb adható érték.  
Ha kíván, rövid észrevételt is tehet.

**SZOMBAT ESETE:** A program ismertetése

MINÔSÍTÉS \_\_\_

---

---

**VASÁRNAP REGGEL:** Intézménylátogatás

MINÔSÍTÉS \_\_\_

---

---

**VASÁRNAP DÉLUTÁN:** Oktatási rendszerek

MINÔSÍTÉS \_\_\_

---

---

**HÉTFÔ:** Iskolalátogatás és terepmunka

MINÔSÍTÉS \_\_\_

---

---

**HÉTFÔ:** Spurn Point

MINÔSÍTÉS \_\_\_

---

---

**KEDD:** Flamborough Head

MINÔSÍTÉS \_\_\_

---

---

**KEDD DÉLUTÁN:** York

MINÔSÍTÉS \_\_\_

---

---

**SZERDA REGGEL:** Internet

MINÔSÍTÉS \_\_\_

---

---

**SZERDA DÉLELÔTT:** Támogatási rendszer

MINÔSÍTÉS \_\_\_

---

---

**SZERDA DÉLUTÁN:** Hull

MINÔSÍTÉS     

---

---

4 Mely foglalkozás(oka)t tartotta a leghasznosabbnak?

---

---

---

---

5 Mely foglalkozás(oka)t tartotta a legkevésbé hasznosnak?

---

---

---

---

6 Mi az elsô benyomása a Képzési kézikönyvrôl?

---

---

---

---

7 Kapott megfelelô elôzetes tájékoztatást a konferenciáról?

---

---

---

---

8 Kérjük, véleményezze a program társas és kulturális rendezvényeit!

---

---

---

9 Kérjük, véleményezze a szállást és étkezéseket!

---

---

---

10 Egyéb megjegyzések:

---

---

---

NÉV \_\_\_\_\_

*Köszönjük!*



### **3. sz. fügelék: Értékelô lap** (egy projekttermék értékelése)

#### **Termékinformáció**

Termék neve

Projekt neve

Közös nyelv

#### **A válaszadó adatai**

A válaszadó neve

Intézmény címe

Ország

Tel

Fax

Email

Az intézményre vonatkozó háttér-információ

#### **Az oktatási anyagokra vonatkozó információ**

**Kérjük, válaszoljon az alábbi kérdésekre 1–10-es pontskálán, 1 pont a legalacsonyabb és 10 pont a legmagasabb érték.**

- 1 A termék milyen mértékben felel meg az Ön igényeinek?
- 2 A termék milyen mértékben felel meg az Ön iskolájában/oktatási központjában dolgozó többi tanár igényeinek?
- 3 A termék milyen mértékben felel meg az Ön által ismert, más intézményekben dolgozó tanárok igényeinek?
- 4 Ha már kipróbálta a terméket – Milyen mértékben segítette munkáját az adott tantárgy vagy téma tekintetében?
- 5 Ha már kipróbálta – Mekkora a valószínűsége, hogy ismét használni fogja a tanításban?
- 6 Milyen mértékben javasolná használatát más szakembereknek?
- 7 Ha még nem próbálta ki – Mekkora a valószínűsége, hogy használni fogja a tanításban?

**Kérjük, fejtse ki válaszát az alábbi kérdésekre:**

- 1 Mit javítana tartalmi szempontból?
- 2 Hasznos volt a termékhez nyújtott útmutató?
- 3 A feltüntetett korcsoportba tartozó diákok számára elérhető volt a termék?
- 4 Kellett-e valamit alakítani a terméken, mielőtt hatékonyan alkalmazni tudta?
- 5 Változtatott valamit a munkájában a termék használata után?
- 6 Mit tanult Ön és mit tanultak diákjai a termék segítségével?
- 7 Bizonyítható, hogy tanultak valamit?

**A TERMÉK ÉRTÉKELÉSÉHEZ NYÚJTOTT KÖZREMŰKÖDÉSÉT KÖSZÖNJÜK!**

## 4. sz. függelék: Értékelô lap (rendezvény értékeléséhez)

### Nemzetközi tanfolyamok, konferenciák és szemináriumok értékelésére alkalmas önértékelési eszköz

A jelen dokumentumot külsô szakértôk és résztvevôk egyaránt alkalmazhatják. Ezt a verziót, amely többféle **teljesítménymutatón** alapul, a projekt-munkacsoport részére állították össze önértékelés céljából.

No.	Teljesítményindikátor	Az értékelés tárgya	4	3	2	1
<b>1</b>	<b>A nemzetközi jelleg minôsége</b>					
1.1	A projektpartnerek hozzájárulása a rendezvényhez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A rendezvényhez milyen mértékben járulnak hozzá az egyes partnerek</li> <li>• A partnerek szerep- és feladatmegosztásának bizonyíthatósága a rendezvény alatt</li> </ul>				
1.2	A rendezvény célja és a projekt általános célkitûzései közötti kapcsolat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Megvan a kölcsönös egyetértés a partnerek között a projekt és a rendezvény alapvetô célját, és a rendezvény rövid ill. hosszú távú célkitûzéseit illetôen</li> <li>• A rendezvény programja és a projekt általános célkitûzései közötti szinergia egyértelmû bizonyíthatósága</li> </ul>				
1.3	Az európai dimenzióhoz való pozitív hozzáállás kifejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozitív hozzáállás kifejlesztése az európai dimenzió és nemzetközi tevékenységek tekintetében</li> <li>• Az interkulturális dimenzió mértéke és minôsége</li> <li>• Milyen mértékben volt a résztvevôknek lehetőségük saját országukkal és országuk oktatási rendszerével kapcsolatban az információcserére</li> </ul>				
1.4	Különbözô nyelvek használatának támogatása	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A különbözô nyelvek használata milyen mértékben és minőségben volt biztosított a trénernek és résztvevôk számára</li> <li>• A nyelvi nehézségek leküzdését célzó stratégiák bizonyíthatósága</li> </ul>				
1.5	A különbözô országok részvételi aránya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Milyen mértékben sikerült különbözô országok képviselőinek a jelenlétét biztosítani</li> </ul>				

No.	Teljesítményindikátor	Az értékelés tárgya	4	3	2	1
2	<b>A rendezvény struktúrája, tartalmi része és lebonyolítása</b>					
2.1	A nemzetközi rendezvény szervezési aspektusa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Világos tervezés</li> <li>• Reális időbeosztás</li> <li>• Képviselők megfelelő kiválasztása</li> </ul>				
2.2	Tartalmi hatékonyság és a tevékenységek megfelelő változatossága és kiegyensúlyozottsága	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Megfelelő tartalom, a rendezvényhez kötődő egyértelmű célok és célkitűzések</li> <li>• A tevékenységek megfelelő elegyítése, pl. feszültség oldó tevékenységek, oktatási foglalkozások, műhelymunka, társas tevékenységek, szabadidő</li> <li>• A társas program helyes megválasztása</li> </ul>				
2.3	A trénerek és a munkacsoportok vezetőinek, stb. hatékony közreműködése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A trénerek és vezetők rendelkeznek a megfelelő kompetenciával és tudással az adott témakörben</li> <li>• A trénerek és vezetők jól tudnak kommunikálni, és rendelkeznek a megfelelő nyelvi készségekkel</li> <li>• A trénerek és vezetők rendelkeznek a szakmai fejlesztéshez szükséges megfelelő oktatási tapasztalattal</li> </ul>				
2.4	A rendezvény mint közös tulajdon hatékonysága	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bizonyítható, hogy a résztvevők igényeit és elvárásait figyelembe vették</li> <li>• Bizonyítható, hogy a résztvevőknek lehetősége volt a saját szakértelmükkel hozzájárulni a rendezvényhez</li> </ul>				
2.5	A monitorizálás és értékelés folyamatának hatékonysága	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A rövid- és hosszú távú, utómunkálatokat is magában foglaló értékelési mechanizmus minősége</li> <li>• A résztvevők folyamatos segítségének bizonyíthatósága</li> </ul>				

No.	Teljesítményindikátor	Az értékelés tárgya	4	3	2	1
<b>3</b>	<b>Anyagok, források, és felszerelés</b>					
3.1	Anyagok, források és felszerelések biztosítása és helyes megválasztása	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A résztvevőknek eljuttatott előzetes tájékoztatás megválasztása</li> <li>• A rendezvény során átadott anyagok jelentősége és minősége</li> <li>• Az erőforrások helyes megválasztása, sokfélesége és alkalmassága, többek közt az informatika (ICT) területén</li> <li>• Támogatás és segítség biztosítása a technológia felhasználóinak</li> <li>• A technológia és egyéb erőforrások hatékony és újszerű használatának mértéke</li> </ul>				

No.	Teljesítményindikátor	Az értékelés tárgya	4	3	2	1
<b>4</b>	<b>A helyi szervezés, lebonyolítás minősége</b>					
4.1	A helyi szervezéssel, lebonyolítással kapcsolatos intézkedések minősége és megfelelő volta, kényelmi szempontok	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gyakorlati részletekre és ellátásra fordított figyelem</li> <li>• A munka helyszínének helyes megválasztása</li> <li>• A szállás minősége</li> <li>• Különleges igények (pl. étrenddel kapcsolatban) teljesítése</li> </ul>				

### **Példa:**

‘A projektpartnerek hozzájárulása a rendezvényhez’ (1.1)

Ez a teljesítményindikátor az alábbiakra vonatkozik:

- *A rendezvényhez milyen mértékben járulnak hozzá az egyes partnerek*
- *A partnerek szerep- és feladatmegosztásának bizonyíthatósága a rendezvény alatt*

#### **A 4. teljesítményszint az alábbiak szerint írható le:**

1. A rendezvény előkészítésében és lebonyolításában az előzetesen meghatározott szerep- és feladatmegosztás szerint minden partner részt vesz.
2. Egyértelműen bizonyítható az együttműködésen alapuló hozzáállás és az erőteljes csapatmunka.

#### **A 2. teljesítményszint az alábbiak szerint írható le:**

1. Hiányzik a partnerek közötti világos szerep- és feladatmegosztás, ezért esetleg nem az elvárásoknak megfelelően járulnak hozzá a rendezvényhez.
2. Problémák felmerülésekor a partnerek nem igyekeznek kölcsönösen elfogadható kompromisszumra jutni.

## 5. sz. függelék: Partnerszerződés (I)

### SZERZŐDÉS

#### A projekt elnevezése

#### Szerződésszám

A jelen szerződés létrejött az alábbi felek között:

(a koordináló intézmény neve),

amelynek bejegyzett székhelye (*teljes cím*),  
és amelyet **X. Y.**, igazgató, a továbbiakban **főpályázó**

és

(a partnerintézmény neve)

amelynek bejegyzett székhelye (*partner teljes címe*),  
és amelyet **W. Z.**, a továbbiakban **partner** képvisel.

A SOCRATES program (*akció*) keretében a főpályázó szerződést kötött az Európai Közösség Bizottságával (a továbbiakban **Bizottság**) a (*projekt neve*) c. projektre (a továbbiakban a **projekt**). Ez a szerződés (a továbbiakban **CEC-szerződés**) a jelen szerződés szerves részét képezi.

A főpályázó és a partner alávetik magukat a SOCRATES (*akcióra*) kötött **xxx** számú CEC-szerződés feltételeinek, amelyet **X. Y.** és a Bizottság írt alá 2000. szeptember **xx**-én, és amelyet kiegészítenek a **XXX** ref. számú, (**év, hó, nap**) keltezésű ill. a **XXX** ref. számú, (**év, hó, nap**) keltezésű levelek. A CEC-szerződés mellékletei a jelen szerződés B. és C. mellékletét képezik. A jelen szerződés A. ill. E. () és F. () mellékletei a projekt kivitelezésének részleteiről rendelkeznek. A D. melléklet a partner által a főpályázónak benyújtandó pénzügyi beszámolók adatlapjait tartalmazza.

A CEC-szerződés esetleges további módosításaiban rögzített feltételek, a 13. ponttal összhangban egyaránt kötelezik a főpályázót és a partnert.

A főpályázó és a partner megállapodott abban, hogy a jelen szerződés A. mellékletében leírt, a projekthez kapcsolódó feladatok végrehajtása tekintetében milyen jogok és kötelezettségek vonatkoznak a felekre. Ennek megfelelően a főpályázó és a partner az alábbiakban egyeztetett meg:

### **1. pont – A jelen szerződés célja**

A jelen szerződés alapján a főpályázó és a partner közreműködik a CEC-szerződés követelményeinek teljesítésében. A CEC-szerződés teljesítéséhez a jelen szerződés feltételeinek elfogadásával más felek is hozzájárulnak (partnerek és alvállalkozók).

### **2. pont – A projekt időtartama**

A jelen szerződés a főpályázó és a partner aláírásának napján lép érvénybe, azonban (**év, hó, nap**)-ig visszamenő hatályú. A jelen szerződés (**év, hó, nap**)-ig érvényes.

### **3. pont – A főpályázó és a partner kötelezettségei**

A jelen szerződés A., E. és F. mellékleteiben meghatározott követelményeknek megfelelően a főpályázó és a partner teljesíti és befejezi a jelen szerződésben meghatározott munkát. A szerződő felek az A. mellékletben közzétett ütemtervnek megfelelően, minden tőlük telhetőt megtesznek az ott meghatározott eredmények teljesítése érdekében, és a jelen szerződésben rögzített minden feladatot az elfogadott szakmai színvonalon teljesítenek.

A jelen szerződésben meghatározott, a partner által elvégzendő munkához a partner biztosítja a szükséges személyi feltételeket, berendezést, felszerelést és anyagot.

A partner oly módon végzi el a munkát, hogy semmilyen cselekedete vagy mulasztása a főpályázóra, bármelyik partnerre vagy alvállalkozóra nézve nem von maga után, nem okoz és nem idéz elő a CEC-szerződésben vállalt kötelezettségeik tekintetében szerződésszegést vagy nem teljesítést. A partner ugyanezen feltételeket szerződésben előírja minden szakértőnek, akit a projektben vállalt munkájához felkér.

### **4. pont – A támogatás elosztása**

Az A. melléklet pénzügyi rendelkezéseivel összhangban a szerződés időtartama alatt a partner maximum **XXX** euróval köteles hozzájárulni a projekt finanszírozásához.

Ezen hozzájárulás fejében a Bizottság által folyósított projekt támogatásból maximum **XXX** euró, azaz **XX%** illeti a partnert. A partner köteles **XX%** intézményi hozzájárulást biztosítani. Amennyiben a partner bevallott összköltsége kevesebb, mint a fent előírt összeg, a partnert a valós összköltséggel arányos százalék illeti meg a támogatásból.

A projekt támogatás folyósítása a partner részére azután történik, hogy a főpályázó megkapta a Bizottságtól a projekt támogatás esedékes részletét.

### **5. pont – Nyilvántartás és beszámolók**

A főpályázóra és a partnerra a CEC-szerződés Költségnyilatkozat c. részben rögzített kötelezettségek és rendelkezések vonatkoznak (a jelen szerződés C. mellékletének f. pontja.)

A partner a projekt során felmerülő minden költséget nyilvántartja, és a költségeket igazoló bizonylatokat és okiratokat a jelen szerződés lejártá után öt évig megőrzi.

A főpályázóhoz benyújtandó minden számlát dátummal kell ellátni, és a partner pénzügyi ügyintézőjének igazolni kell a számlák valódiságát és hitelességét. A főpályázónak jogában áll elutasítani minden olyan költséget, amely az Elszámolható költségek szabályaiban, a jelen szerződés C. melléklete) meghatározott szabályokkal ellentétes.

A partner egyrészt köteles a főpályázónak **(év, hó, nap)**-n,**(év, hó, nap)**-n, **(év, hó, nap)**-n köztes nyilatkozatot benyújtani a valós összköltségekről, amelyek **(év, hó, nap)**-tól **(év, hó, nap)**-ig ill. **(év, hó, nap)**-tól **(év, hó, nap)**-ig eső időszakokban elvégzett munka során merültek fel, és köteles elkülöníteni az általa már kifizetett költségeket a még nem teljesített fizetési kötelezettségektől; másrészt a fenti időszakokra köteles beszámolót benyújtani a vállalt projekttevékenységek menetéről.

A partner vállalja, hogy a főpályázónak minden tájékoztatást megad, amit a főpályázó szükségesnek vél a jelen szerződés teljesítésével kapcsolatban.

A főpályázó a költségnyilatkozathoz szükséges adatlapokat (D. melléklet) és a kitöltési útmutatót eljuttatja a partnernek.

A partner haladéktalanul értesíti a főpályázót, ha a jelen szerződésben az általa vállalt tevékenységek teljesítésében bármiféle késedelem áll elő.

A vállalt projekttevékenységekről a partner köteles záró beszámolót, valamint záró költségnyilatkozatot készíteni, és azokat a főpályázónak benyújtani a jelen szerződés lejártá után legkésőbb (10) nappal.

A Bizottság kérésére a partner köteles a projekt pénzügyeivel és tevékenységeivel kapcsolatos minden dokumentációt rendelkezésre bocsátani.

## **6. pont- Kifizetések ütemezése**

(A főpályázó neve) kifizetést folyósít a partnernek a jelen szerződés A., E., és F. mellékleteiben leírt és ütemezett munka megfelelő minőségű teljesítésért. A partner az egyes időszakokra köteles költségnyilatkozatot és a tevékenységekre vonatkozó beszámolót benyújtani a főpályázónak, aki a kézhezvételtől ill. a jóváhagyástól számított (20) napon belül folyósítja a kifizetést; a CEC-szerződés alapján, ahogy azt a fenti 4. pont előírja, ezen kifizetések kumulált összege nem haladhatja meg a partnernek a Bizottság támogatásából kifizetendő juttatás 80%-át.

A főpályázó a partner által elvégzett munka után megközelítőleg az alábbi ütemezés szerint folyósítja a kifizetéseket: 60% (a hozzárendelt elvégzendő munka leírása); 15% (a hozzárendelt elvégzendő munka leírása); 5% (a hozzárendelt elvégzendő munka leírása). A partnernek a Bizottság támogatásából esedékes záró összeg folyósítására csak akkor kerül sor, ha a Bizottság a teljes projekt támogatást átutalta.

A költségnyilatkozatokban a partner saját országa pénznemét alkalmazza, és a főpályázó ugyanebben a pénznemben folyósítja a fent előírt kifizetéseket a tranzakcióval megbízott bank



által használt napi árfolyam alapján. A finn márka és az euró közötti átváltási árfolyam alkalmazásával a főpályázó az adott összeget levonja a fenti 4. pontban meghatározott, a partnernek járó támogatási hányadból. Miután a Bizottság elfogadta a záró beszámolót, a partner részére esedékes utolsó kifizetést euróban fogja folyósítani a főpályázó.

A jelen szerződés 4. pontjában megállapított részesedési hányad és annak kifizetésekkel csökkentett összege alapján, a főpályázó a partner minden esedékes követelését teljesíti a Bizottság utolsó kifizetésének megérkezésétől számított húsz napon belül.

## **7. pont – Banki adatok**

A partnert illető kifizetéseket a főpályázó a partner intézményi számlájára utalja, az alábbi adatoknak megfelelően:

**A számlatulajdonos neve és címe:**

*A bank neve:*

*A bank címe:*

*Bank kódszáma:*

*Swift kód:*

*Számlaszám:*

*Adószám:*

## **8. pont - Tulajdonjogok**

A nemzeti jogi korlátozások figyelembevételével a projekt eredményei: szabadalmak, szerzői jogok és szellemi tulajdonjogok, valamint a jelen szerződésben előírt beszámolók és egyéb dokumentációk a projekt főpályázója és az összes partner tulajdona, a főpályázó és a partnerek által tett összes intézményi anyagi hozzájárulás arányában.

## **9. pont – Szerződésbontás**

Amennyiben a partner nem teljesíti a jelen szerződésben ill. a CEC-szerződésben vállalt bármely kötelezettségét, és a főpályázótól kapott, nem teljesítést megállapító, és jóvátételt kérő írásbeli értesítésének kézhezvétele után 30 nappal a nem teljesítést nem orvosolja, akkor a partner írásbeli értesítése után a főpályázó jogosult a jelen szerződés felbontására minden egyéb jogra vagy jogorvoslásra való jogi hatás, valamint bírósági eljárás alkalmazása nélkül. Amennyiben a partner, vagy a főpályázó megszegi a jelen szerződést, a másik félnek jogában áll a jelen szerződést felbontani.

A szerződő felek bármelyikének jogában áll felbontani a jelen szerződést, amennyiben a másik fél fizetéképtelen, csôdhelyzetbe, vagy felszámolás alá kerül, vagy ha hitelezői érdekében bármilyen hasonló eljárást indítanak ellene.

A fôpályázónak jogában áll felbontani a jelen szerződést, ha a partnerszervezet alapszabályában, vagy összetételében olyan változások történnek, amelyek befolyásolják a projekt kivitelezésének feltételeit.

A fôpályázónak jogában áll felbontani a jelen szerződést, amennyiben a partner valótlan nyilatkozatot tett az általa folytatott tevékenységek vagy kiadások vonatkozásában. Ha a jelen szerződés felbontásának ez az oka, akkor a fôpályázónak jogában áll a jelen szerződés alapján történt minden kifizetést a partnertôl visszaigényelni.

### **10. pont – Nem teljesítésért követelhetô kártérítés**

Amennyiben a szerződésbontást az indokolja, hogy a partner nem teljesítette a jelen szerződésben vállalt kötelezettségeit, akkor a jelen szerződés értelmében a partnerre ruházott jogok és jogosítványok azonnali hatállyal érvényüket veszítik, és a partner elesik a már teljesített kötelezettségekért járó visszatérítés jogától.

Továbbá, ha a fôpályázó a szerződést a partner kötelezettségeinek nem teljesítése miatt bontja fel, a partner köteles megfizetni minden olyan közvetlen költségnövekedést, ami a partner szerződésszegése miatt szükséges jóvátétel, és a partner jelen szerződésben foglalt feladatainak egy vagy több félre való átruházása miatt felmerül.

### **11. pont – Felelôsségvállalás**

Kizárólag a partner a felelôs bármilyen veszteségért vagy kárért, ill. haláleset vagy sérülés bekövetkezéséért, ami a tulajdont ill. személyeket, a partner alkalmazottait, vagy harmadik felet a jelen szerződésben rögzített munka közvetlen vagy közvetett végzése során ér.

A jelen szerződés értelmében a partner köteles kártérítést fizetni a fôpályázónak, vagy bármely más partnernek, amennyiben a fôpályázót vagy bármely partnert kárigény vagy tartozás térítésére köteleznek amiatt, hogy a partner szerzôi jogokat vagy szomszédos jogokat (ipari termékjogokat) sértett, ill. amiatt, hogy a partner által szolgáltatott bármely beszámoló vagy egyéb anyag törvényes védelme sérült.

A fôpályázó nem köteles a jelen szerződésben a partner által vállalt tevékenységekben résztvevô személyek biztosítását fedezni.

### **12. pont - Titoktartás**

A fôpályázó és a partner köteles minden ésszerû intézkedést megtenni, és minden, a projekt kivitelezéséhez bármi módon kapcsolódó technikai, kereskedelmi vagy pénzügyi természetû információt bizalmasan kezelni kivéve, ha a következô bekezdésben felsorolt körülmények egyike fennáll.

A fenti titoktartásra vonatkozó bekezdés a CEC-szerződésben előírt munka befejezését követően öt évig érvényes, de nem vonatkozik olyan információkra, amelyeket a partnerek nyilvánosságra hozhatnak, mert:

- a kézhezvétel időpontjában már publikálták, vagy más módon a nyilvánosság előtt közzé tették;
- a kézhezvétel után publikálták, vagy más módon nyilvánosságra került, de nem az átvevő fél cselekedete vagy mulasztása folytán;
- a közzététel korlátozása nélkül már az átvevő fél birtokában volt a kézhezvétel időpontjában;
- törvényes úton másoktól birtokába jutott, és az átadó fél az átvételt nem kötötte titoktartáshoz;
- az átvevő fél a CEC-szerződésben rögzített munkától függetlenül fejlesztette ki.

A fenti bekezdés nem vonatkozik tudományos publikációkra és nyilvános előadásokra, amennyiben a projekt hozadékaira és az egyes próbatermékek tesztelésének ezen leírására vonatkozó információk nem lépik túl az általános tájékoztatás kereteit. Azonban a partner köteles értesíteni a főpályázót, ha ilyen jellegű publikációt szándékozik közzétenni, vagy ilyen jellegű előadást kíván tartani.

### **13. pont – Szerződésmódosítás**

A jelen szerződést érintő módosításokat vagy kiegészítéseket mindkét félnek jóvá kell hagyni, és ezek csak mindkét fél aláírásra jogosult képviselőjének aláírása után lépnek érvénybe.

### **14. pont – Vitás ügyek rendezése és választott illetékesség**

Amennyiben a jelen szerződés miatt, vagy ahhoz kapcsolódóan, ill. a jelen szerződésben vállalt tevékenységek, vagy azok minősége miatt, vitás ügy vagy nézeteltérés áll elő a felek között, azt a felek először megpróbálják peren kívül rendezni.

Amennyiben a vitás ügy peren kívül nem rendezhető, a jelen szerződéssel kapcsolatban a főpályázó és a partner közötti vitás ügy rendezéséről a finn törvényekkel összhangban egyszemélyes döntőbíróóság hoz döntést. Ilyen egyezségi eljárásra **XXX**-ban kerül sor.

A jelen szerződésre a **(koordináló ország)** törvényei vonatkoznak.

### **15. pont- Mellékletek**

**A. melléklet:** A projekt munkaterve

**B. melléklet:** CEC-szerződés és módosításainak másolata, amely **(főpályázó neve)** és a Bizottság között jött létre.

**C. melléklet:** Elszámolható költségek szabályai

**D. melléklet:** A beszámolókhöz használandó adatlapok.

## 6. függelék: Partnerszerződés (II)

### PROJEKTSZERZŐDÉS

A jelen szerződés a Közösség SOCRATES programjával összefüggésben jön létre, és az alábbi felek közötti viszonyt szabályozza:

*(a koordináló intézmény neve),*  
amelynek bejegyzett székhelye *(cím, ország)*, és  
amelyet *(a koordinátor neve)* képvisel,  
a továbbiakban a „főpályázó”

és

*(a partnerintézmény neve),*  
amelynek bejegyzett székhelye *(cím, ország)*, és  
amelyet *(a partnerintézmény vezetőjének neve)* képvisel,  
a továbbiakban a „partner”.

A felek az alábbiakban állapodnak meg:

#### Tárgy

A SOCRATES programot létrehozó Európa Tanács 95/EC rendelkezése alapján a főpályázó és a partner vállalja a jelen szerződés tárgyát képező munkaprogram végrehajtását a *(szerződésszám)* sz. szerződés keretében, amelyet a főpályázó és az Európai Bizottság írt alá a *(projekt neve)* c. kísérleti projektre vonatkozóan.

A szerződés időtartama alatt a projekt által a *(szerződésszám)* sz. szerződés alapján vállalt összköltség (a lehetséges adókat beleértve) várhatóan **XXX** euró lesz.

A közösségi hozzájárulás nem haladja meg a **XXX** eurót, vagy a projekt összköltségének **XX** %-át.

Amennyiben a tényleges elszámolható költségek a fenti összegnél alacsonyabbak, a közösségi támogatás az elszámolható költségek **xx** %-ára korlátozódik.

A pénzügyi támogatás semmi körülmények között nem eredményezhet nyereséget.

A jelen szerződés a projektben való részvétel tekintetében a felek közötti viszonyt, a felek jogait és kötelezettségeit szabályozza.

A jelen szerződés tárgyát, és az ahhoz kapcsolódó részletes munkaprogramot a mellékletek tartalmazzák. A mellékletek a jelen szerződés szerves részét képezik, amelyeket a felek elolvastak és jóváhagytak.

## **A szerződés időtartama**

A jelen szerződés (**dátum**)-n lép érvénybe, **xx** hónapra vonatkozik, és (**dátum**)-n jár le.

## **A főpályázó kötelezettségei**

A főpályázó vállalja, hogy:

- a jelen szerződés tárgyát képező munkaprogram előkészítéséhez, teljesítéséhez és zökkenőmentes kivitelezéséhez szükséges minden intézkedést megtesz annak érdekében, hogy az Európai Bizottság és a főpályázó által aláírt szerződésben meghatározott kísérleti projekt célkitűzései teljesüljenek.
- a partner részére biztosítja a kísérleti projekttel kapcsolatos hivatalos iratok másolatát, ideértve az Európai Bizottság és a főpályázó között létrejött szerződést és különböző beszámolókat.
- (**szerződésszám**) sz. szerződés bármilyen módosításáról a partnert tájékoztatja.

## **A partner kötelezettségei**

A partnerszervezet vállalja, hogy:

- a jelen szerződés tárgyát képező munkaprogram előkészítéséhez, teljesítéséhez és zökkenőmentes kivitelezéséhez szükséges minden intézkedést megtesz annak érdekében, hogy az Európai Bizottság és a főpályázó által aláírt szerződésben meghatározott kísérleti projekt célkitűzései teljesüljenek.
- a Bizottság és a főpályázó között létrejött keretszerződés rendelkezéseit betartja.
- a főpályázó számára biztosít minden olyan információt vagy iratot, amelyet a főpályázó kér, vagy amely a projekt ügyviteléhez szükséges.

## **Támogatás – Feladatleírás**

A jelen szerződés időtartama alatt a partnernél felmerülő összköltség várhatóan **XXX** euró lesz.

## **Társfinanszírozás**

A mellékletben meghatározott formában a partner **XXX** euróval járul hozzá a projekt kivitelezéséhez.

## **Kifizetések**

A főpályázó vállalja, hogy a jelen szerződés tárgyával kapcsolatos kifizetéseket az alábbiak szerint folyósítja:

- a szükséges dokumentáció benyújtását követő (10) napon belül téríti a költségek visszatérítendő részét. A dokumentációt havonta kell benyújtani minden következő hónap 20-ig.
- amennyiben a partner a hozzá beérkező összeget 45 napon belül nem használja fel, az összeget köteles kamatozó bankszámlán elhelyezni.
- az ilyen jellegű befektetésekből származó kamatjövedelemről a mérlegben nyilatkozni kell, a főpályázót értesíteni kell, az összeget a főpályázónak vissza kell utalni, aki az összeget a Socrates and Youth Technical Assistance Office nevére nyitott számlára köteles befizetni.

## **Bankszámla**

A főpályázó vállalja, hogy a partner által megjelölt bankszámlára folyósítja kifizetéseit:

*A bank neve:*

*Fiók:*

*SWIFT-kód:*

*Postai irányítószám/Város/Ország:*

*Számlatulajdonos neve:*

*Számlatulajdonos címe:*

*Postai irányítószám/Város/Ország:*

*Számlaszám:*

*Banki kódszám:*

## **Beszámolók**

A partner köteles a köztes beszámoló elkészítéséhez szükséges dokumentációt a főpályázónak nem később, mint **(dátum)** -ig megküldeni.

A partner köteles a záró beszámoló elkészítéséhez szükséges dokumentációt a főpályázónak nem később, mint **(dátum)** -ig megküldeni.

## **Tulajdonjogok**

A partner tudomásul veszi a tényt, hogy az Európai Bizottság részesedik a projekt és eredményei jogaiból a közösségi hozzájárulás és a főpályázó, valamint partnerei által a projekt során vállalt befektetései és kiadásai közötti arányosítás alapján. Azonban az Európai Bizottság lemond a projekthez kötődő tulajdonjogairól, amennyiben a partnertársulás hozzájárul, hogy a Bizottságnak jogában áll információs és demonstrációs célból felhasználni a projektet. Amennyiben létre jön ilyen megállapodás, amely kiegészítő pontként a jelen szerződés részét fogja képezni, a partnertársulás vállalja, hogy az Európai Bizottság egyértelmű írásbeli engedélye nélkül nem hozza forgalomba a projektet, se a projekthez kötődő bármilyen terméket, dokumentumot, felszerelést, publikációt, számítógépes programot, oktatási segédesszöveget, vagy bármilyen más eszközt, amit a jelen szerződés értelmében közösségi hozzájárulás segítségével hoztak létre.

## **Felelősségvállalás**

A szerződő felek mindegyike feloldja a másikat bármilyen kártérítési kötelezettség alól, amely kárt maga a szerződő fél okoz, vagy annak munkatársai okoznak a jelen szerződés teljesítése során kivéve, ha a felmerülő kár súlyos és szándékos hiba következménye a Bizottság, a Socrates and Youth Technical Assistance Office, a főpályázó vagy azok munkatársai részéről.

## **Szerződésbontás**

Függetlenül a választott ország jogszabályaiból eredő következményektől, a főpályázó a jelen szerződést minden jogi formáság nélkül felbonthatja, ha a partner nem teljesíti a jelen szerződésben meghatározott kötelezettségeinek egyikét. Azonban a főpályázó csak abban az esetben jogosult a jelen szerződés felbontására vagy érvénytelenítésére, ha a partnert mulasztásáról ajánlott levélben értesíti, és az egy hónapon belül nem eredményezi a kötelezettség teljesítését.

## **Választott illetékesség**

Amennyiben a peren kívüli megegyezés nem lehetséges, kizárólag a *(választott bíróság neve, helye, ország)* illetékes a jelen szerződésben szerződő felek között felmerülő vitás ügyek rendezésére.

A jelen szerződésre *(ország)* törvényei vonatkoznak.

## **Szerződésmódosítás és kiegészítés**

A jelen szerződés módosítása kizárólag további szerződéspontok a jelen szerződésbe iktatása útján, és a jelen szerződés aláírói aláírásával érvényes.

## **Mellékletek**

A jelen szerződéshez az alábbi mellékletek tartoznak, amelyek a szerződés szerves részét képezik:

1. sz. melléklet: Ütemterv
2. sz. melléklet: Pénzügyi terv
3. sz. melléklet: Projektleírás és munkaprogram
4. sz. melléklet: Tulajdonjogi szerződés

Aláírta:

*(Főpályázó neve)*

*(Partner neve)*

*Dátum*

*Dátum*

*Helység*

*Helység*

## 7. sz. függelék: Partnerszerződés (III)

### SZERZŐDÉS

amely létrejött az alábbi felek között:

(I) *A koordináló intézmény neve* *Címe*  
(a továbbiakban a **koordinátor**),  
és

(II) *Partnerintézmény neve* *Címe,*  
és

(III) *Partnerintézmény neve* *Címe,*  
és

(IV) *Partnerintézmény neve* *Címe,*  
és

(V) *Partnerintézmény neve* *Címe,*

A fenti intézményeket a továbbiakban a **felek** ill. egyes számban a **fél** kifejezés jelöli.

Tényállás:

A felek rendelkezvén a megfelelő szaktudással az adott szakterületen, a koordinátoron keresztül pályázatot (továbbiakban **pályázat**) nyújtottak be az Európai Unió Bizottságához (továbbiakban **Bizottság**) az alábbi elnevezésű projektre:

*(SOCRATES/AKCIÓ/projekt elnevezése)*

A koordinátort értesítette a Bizottság, hogy projektpályázatukat elfogadták, és (**szerződésszám**) számmal pénzügyi megállapodást készítettek.

A felek a jelen konzorciumi szerződést abból a célból hozzák létre, hogy meghatározzák jogaikat és kötelezettségeiket az EU-szerződésben vállalt munka teljesítése, ebből következően az EU-tól esedékes pénzügyi hozzájárulás tekintetében, valamint hogy meghatározzák jogaikat és kötelezettségeiket egymással szemben.

**A felek az alábbiakban állapodtak meg:**

#### 1. pont – Meghatározások

Ha a szövegösszefüggés másként nem kívánja, a jelen szerződésben használt kifejezések ugyanazzal a jelentéssel bírnak, mint az EU-szerződésben (amely jelen szerződés 1. sz. mellékletét képezi), és az alább meghatározott jelentést hordozzák:

- 1.1 Az 1. sz. melléklet, 2. sz. melléklet, 3. sz. melléklet kifejezések a jelen szerződés mellékleteit jelentik.
- 1.2 Projekt alatt a mellékletben meghatározott munkaprogram értendő.



- 1.3 A koordinátor szó a **(koordináló intézmény neve)**-t jelöli.
- 1.4 A projektrészesedés a jelen szerződés 3. sz. mellékletét képező Összesített pénzügyi táblázatban meghatározott hányadot jelöli, amely a feleket az EU-szerződés alapján megilleti a Bizottság által juttatott teljes támogatási összegből.
- 1.5 Társult szervezetnek (vállalatnak) tekintendô bármely jogi személy, amely közvetve vagy közvetlenül tulajdonosa, tulajdona vagy más jogi személlyel együtt közös tulajdona egy másik jogi személynek mindaddig, amíg a tulajdoni viszony fennáll. Tulajdonviszony akkor áll fenn, ha az egyik jogi személy közvetve vagy közvetlenül tulajdonosa a másik jogi személy által kibocsátott részvények névértéke több mint 50 %-ának. Részvénynek tekintendô az az értékpapír, amely feljogosítja a többségi tulajdonost arra, hogy igazgatótanácsi tag vagy más, hasonló funkciót betöltô személy megválasztásakor a szavazásban részt vegyen, vagy igazgatótanácsi tagot vagy más, hasonló funkciót betöltô személyt más módon kinevezzék.
- 1.6 Harmadik fél által birtokolt jogok minden olyan szerzôi jogot vagy szellemi tulajdonjogot jelentenek, amelyek nem a felek birtokában vannak.
- 1.7 Harmadik fél engedélye alatt azt értjük, hogy azok a személyek, akik a harmadik fél jogait birtokolják vagy ellenôrzik, a hozzájárulásukat a felek számára megadták.

## **2. pont - Cél és hatókör**

- 2.1 A felek vállalják az együttmûködést az alábbiakban meghatározott feltételek szerint annak érdekében, hogy kivitelezzék és teljesítsék a jelen szerződés és az 1. sz. melléklet részét képezô EU-szerződésben foglaltakat.
- 2.2 A projekt hatókörét a 2.sz melléklet határozza meg, és a projekt teljesítése megoszlik a felek között a 2. sz. mellékletben megjelölt feladatok szerint.

## **3. pont - A koordinátor**

- 3.1 A felek ezúton megállapodnak abban, hogy a projekt során a koordinátor teljes körû felelôsséget vállal a felek ill. a Bizottság közötti kapcsolattartásért, és az EU-szerződés gyakorlati megvalósításának adminisztrációs munkájáért. Ennek érdekében a koordinátor fellép a felek nevében, és a jelen szerződésben valamint az EU-szerződésben meghatározott funkciókat ellátja, ill. idôrôl idôre a jelen szerződés 4. pontjában meghatározottak alapján a közgyûlést képviseli.

A funkciók az alábbiakra korlátozódnak:

(a) kapcsolattartás és levelezés a Bizottsággal és harmadik felekkel, korlátozás nélkül ideértve az EU-szerződés meghosszabbítására vonatkozó kérelem benyújtását (ha szükséges), és ennek következtében az EU-szerződéssel kapcsolatos tárgyalások (ha szükséges) koordinációját;

(b) adminisztráció, jegyzôkönyvek készítése, a közgyûlés elnöklése, és a közgyûlés döntéseivel kapcsolatos utómunkálatok;

(c) a felek közös megállapodása alapján kialakított ütemterv megvalósításának ellenôrzése;

(d) a felek dokumentációjának és költségnyilatkozatainak az egybegyűjtése és egyeztetése, és azok igény szerinti továbbítása a Bizottsághoz. A költség- és egyéb nyilatkozatok továbbítása a Bizottsághoz akkor is megtörténik, ha a felek bármelyikétől nem érkezik be az EU-szerződésben meghatározott időben a nyilatkozatok bármelyike, annak érdekében, hogy a többi nyilatkozat ne szenvedjen késedelmet, és ily módon ne kerüljön veszélybe a felek felé folyósítandó következő támogatási részlet;

(e) a projekttel kapcsolatos iratok továbbítása a felek között, ill. a felek és a Bizottság között és fordítva, korlátozás nélkül ideértve az EU-szerződés alapján a közgyűlés által jóváhagyott beszámolókat benyújtását a Bizottsághoz, ill. a közgyűlés jegyzőkönyvét a felek jóváhagyása céljából, és a Bizottsággal való kommunikációt.

#### **4. pont - Közgyűlés**

4.1 A felek kötelezik magukat, hogy közgyűlést hoznak létre, ahol képviselők útján képviseltetik magukat. Minden képviselő egy szavazattal rendelkezik. Mindegyik félnek jogában áll képviselőjét helyettesíteni, és/vagy meghatalmazott útján képviseltetni magát, amennyiben erről a többi felet postai úton, fax vagy email útján értesíti.

Minden képviselő helyettesét ki kell jelölni.

4.2 A közgyűlés elnöklése a koordinátor képviselőjének a feladata. A közgyűlés rendszeres időközönként összeül, vagy az elnök kérésére összehívható, ill. a felek egyike kérésére bármikor összehívható, amennyiben a felek egyharmada az összehíváshoz hozzájárul. A közgyűlés összehívása az elnök feladata, amelyről a naprend megküldésével 15 (azaz tizenöt) nappal korábban értesíteni köteles a képviselőket. Lényegi ügyek esetén a jegyzőkönyv a felek által elfogadottnak tekintendő, amennyiben ellenvéleményüket a jegyzőkönyv kézhezvételétől számított 15 napon belül írásban nem teszik meg.

4.3. A közgyűlés megbízatása:

a) A projekt irányítása. Ebben az esetben a jelen levő felek ill. meghatalmazottjaik többségi szavazata alapján születnek döntések kivéve az alább részletezett (b) és (e) pontok esetén.

b) A 2. sz. mellékletben meghatározott munkaprogram felülvizsgálata és/vagy kiegészítése, ami kihat az EU-szerződés alapján a Bizottság által nyújtott támogatás felek közötti elosztására, valamint a projekt lezárulásakor felhasználatlanul maradt támogatás felek közötti újraelosztása. Ilyen esetben a döntéshez a jelen levő felek ill. meghatalmazott útján képviseltetett felek 80%-os többségi szavazata szükséges, azzal a kitéttel, hogy vétőjoggal élhet az az érintett fél, akinek munkakörére vagy teljesítésének időpontjára, költségeire vagy felelősségvállalására kihatással van a döntés.

c) Javaslatkészítés az alábbiak felülvizsgálatára és/vagy kiegészítésére:

– az EU-szerződés feltételei

- az EU-szerződés költségei vagy ütemterve
- az EU-szerződés lejáratának időpontja
- az EU-szerződés módosítása és kiegészítése

d) A 6.6 ponttal összhangban javaslatkészítés a felek részére (kivéve a vétséget elkövető, a továbbiakban szerződésszegő fél részére) jogorvoslatot kérő, vagy szerződésbontást indítványozó értesítések céljából.

e) Esetleges konfliktusok feloldása a felek és/vagy munkacsomagok között a menedzsment szintjén.

A c) pont esetében a felek egyhangú döntésére van szükség. A d) pont esetében a szerződésszegő fél kizárásával a felek egyhangú döntésére van szükség.

4.4 Amennyiben a 4.3 pontban felsorolt döntések bármelyikéhez közgyűlési szavazásra van szükség, azt a találkozó előtt a napirendben jelölni kell. Kivétel ez alól, ha a döntés egyhangú szavazást igényel, amely esetben valamennyi fél jelenléte szükséges.

## **5. pont – Költségek – Kifizetések**

5.1 A pályázattal, az EU-szerződés és a jelen szerződés egyeztetésével (ha van ilyen), valamint a projekt kivitelezésével kapcsolatos költségeket (amennyiben ezeket a költségeket az EU által nyújtott támogatás nem fedezi) minden fél maga viseli.

5.2 A koordinátor minden fél részére továbbítja az EU által nyújtott támogatásból a feleknek járó részesedést.

5.3 A felek részére kifizetendő részesedést a projektben határozták meg, pontosabban az összesített pénzügyi táblázatban, ami a jelen szerződés 3. sz. mellékletét képezi.

5.4 A tervezettnél alacsonyabb tényleges kiadások esetén a fél részesedése az EU által nyújtott támogatásból a tényleges kiadásokra korlátozódik, és a Bizottság által nyújtandó támogatás ennek megfelelő százalékos arányban csökken. A fent említett két összeg közötti különbség a koordinátornak visszafizetendő (a koordinátor rendelkezései szerint), aki ezt követően a Bizottsággal elszámol.

## **6. pont - Kötelezettségek**

6.1 A koordinátor és a közgyűlés felé

A felek ezúton az alábbiakat vállalják:

(a) Haladéktalanul megadnak a koordinátornak és a közgyűlésnek minden olyan információt és iratot, amit a koordinátor és a közgyűlés annak érdekében kér, hogy az EU-szerződés szerinti kötelezettségeiket teljesíteni tudják a jelen szerződés vagy a Bizottság kérelme alapján. Tájékoztatják a koordinátort és a közgyűlést a Bizottságtól érkező minden megkeresésről, és az azzal kapcsolatban tett intézkedésekről.

(b) A projekt során felmerülő költségekről és a projektre fordított idő mennyiségéről teljes körű nyilvántartást vezetnek (és azt a megfelelő formátumban a koordinátornak átadják). A nyilvántartási kötelezettségek közé tartozik többek közt részletes munkaidő-kimutatást vezetni a partnerek által természetbeni hozzájárulásként (mint kiegészítő támogatás) végzett munkáról.

(c) A jelen szerződés 4.3 pontjában meghatározott célokból a közgyűlés számára haladéktalanul megadnak minden olyan információt, és meghoznak minden olyan döntést, amit kötelesek teljesíteni.

(d) A projekt teljes időtartamára a jóváhagyott tevékenységekben résztvevő személyekre biztosítást kötnek és tartanak fenn.

## 6.2. Egymás felé

(a) Minden egyes fél vállalja, hogy minden ésszerű erőfeszítést megtesz az alábbiak teljesítésére:

(I) A pályázatban kizárólag számára meghatározott feladatokat és munkacsomagokat időben teljesíti, és a jogokat és információkat időben a többi fél rendelkezésére bocsátja az EU-szerződés és a jelen szerződés feltételeivel összhangban.

(II) Amennyiben a pályázatban meghatározott feladatokat és munkacsomagokat egy vagy több féllel közösen kell teljesítenie, az ilyen feladatokat és munkacsomagokat egy vagy több féllel közösen időben teljesíti.

(III) Aktívan részt vesz más féllel vagy felekkel olyan szervezési feladatok kivitelezésében, vagy esettől függően önállóan kivitelez olyan szervezési feladatokat, amelyet a pályázat alapján más felekkel közösen vagy önállóan kell elvégeznie.

(IV) Haladéktalanul értesíti a koordinátort és az érintett felek mindegyikét a fenti (I), (II) és (III) pontok teljesítésének késedelme esetén.

(V) Elkészíti és benyújtja a jelen szerződés 1. sz. mellékletét képező EU-szerződésben előírt, a Bizottságnak benyújtandó beszámolókat. A beszámolókat kellő időben és formátumban eljuttatja a koordinátornak, hogy az be tudja nyújtani a Bizottságnak.

(b) A jelen szerződésben és az EU-szerződésben meghatározott feltételek alapján a feleknek nyújtott információk és anyagok esetén minden ésszerű intézkedést megtesz azok pontosságának biztosítására és (az azokban észlelt hiba esetén) haladéktalanul kijavítja a hibát. Az információt vagy anyagot szolgáltató felet további felelősség és kötelezettség nem terheli ezek tekintetében, és semmilyen esetben sem köteles bármilyen jótállást vagy képviselőt vállalni az ilyen információk és anyagok kielégítő pontossága vagy célszerűsége tekintetében. Amennyiben nincs másképp rendelkező írásbeli megállapodás, harmadik fél jogai tekintetében minden fél köteles a harmadik fél engedélyét kérni a projektben felhasznált, általa szolgáltatott és/vagy kifejlesztett anyaghoz.

A bizonytalanság elkerülése érdekében az adott fél arról is gondoskodik, hogy a projekt céljából ezen anyagok fordításához is a harmadik fél engedélyét kéri.

(c) A jelen szerződés 6.3 és 6.6 pontjában foglaltak szerint a szerződő felek vállalják, hogy a többi szerződő féllel szemben felmerülő kártérítési igényeket átvállalják, ha a kár oka a szerződő fél, vagy annak alkalmazottai és megbízottjai által elkövetett cselekedet, vagy mulasztás. A jótállás nem terjed ki közvetett vagy konzekvenciális károkra, beleértve de nem korlátozva az elmaradt nyereséget, bevételt vagy meghiúsult szerződést.

### 6.3 A Bizottság anyagi követelései

Amennyiben a Bizottság az EU-szerződés rendelkezései alapján visszafizetést vagy kártérítést követel egy vagy több féltől, a felek az alábbiakban állapodtak meg:

a) Az a fél, amelynek vétsége okozta a követelést ill. kártérítési igényt, vagy ahhoz hozzájárult, köteles kártalanítani az összes felet, azonban a vétkes fél kötelezettsége a többi fél felé ilyen követelés esetén nem haladhatja meg a fél támogatási részesedésének a kétszeresét. A fennmaradó követelés ill. kártérítési összeg a felek közt oszlik meg támogatási részesedésük arányában.

b) Amennyiben nem állapítható meg a vétkes, a Bizottság által követelt összeg a felek közt oszlik meg támogatási részesedésük arányában.

c) Amennyiben a vétkes fél (az EU-szerződés értelmében) társult partner, a megbízó fél nem mentesítheti a vétkes felet a Bizottság felelősségre vonása alól.

### 6.4. Harmadik felek felé

Az EU-szerződésben vállalt munkarész megvalósítása során harmadik felet érő esetleges veszteségeért, károkért és sérülésekért kizárólag ez egyes felek felelősek.

### 6.5 Alszerzödések harmadik féllel

Minden fél teljes mértékben felelős a projektben vállalt munkarész teljesítéséért még akkor is, ha azt szerződés alapján harmadik félre bízta, pl. társszerződés vagy alszerződés keretében.

### 6.6. Vétségek és jogorvoslat

Amennyiben a felek egyike a jelen szerződés, vagy az EU-szerződés szerint jelentős szerződésszegést (de nem vis maior következtében) követ el, és az helyrehozhatatlan, vagy azt a felek által küldött, helyrehozatalt követelő írásbeli figyelmeztetése után 60 (hatvan) napon belül nem orvosolja a vétkes fél, a vétlen felek felbonthatják a szerződést a vétkes féllel, amennyiben a szerződésbontásról legalább harminc nappal korábban írásban értesítik a vétkes felet.

A vétkes féllel történő szerződésbontás az értesítés keltezésétől fogva lép életbe az alábbi (a-tól c-ig) rendelkezésekkel összhangban:

A szerződésbontásról értesíteni kell a Bizottságot, és a Bizottságtól kérni kell az EU-szerződés felbontását a vétkes féllel. Minden esetben biztosítani kell az alábbiak teljesülését:

- a) A vétlen felek egyéb jogaira való jogi hatás nélkül, a jelen szerződés ill. az EU-szerződés keretében a vétkes félnek biztosított engedélyek azonnali hatállyal megszűnnek, azonban a vétkes fél által a többi félnek és azok társult szervezeteinek (vállalatainak) biztosított engedélyei érvényben és hatályban maradnak.
- b) A vétkes fél 2. sz. mellékletben meghatározott feladatkörét átveheti a felek által választott és a Bizottság által elfogadható egy vagy több olyan vállalat és/vagy jogi személy, amely vállalja a jelen szerződés feltételeit. Azonban elsőbbséget élveznek a projektben továbbra is résztvevő felek.
- c) A vétkes fél köteles minden olyan ésszerű közvetlen költségnövekedést (ha van ilyen) vállalni, ami a fenti (b) pontban foglalt megbízatás, és a vétkes fél által vállalt, a 2. sz. mellékletben részletezett feladatok költségei között elő áll. A vétkes fél köteles megfizetni a többi fél által elszünetelt további közvetlen költségeket, amely összeg azonban a jelen szerződés 6.3 pontjában foglaltakkal (a Bizottság jogos követelésével) együtt nem haladhatja meg a 6.3 pontban foglalt kártérítési kötelezettség felső határát. A fennmaradó összeg a szerződés lejártakor érvényes támogatási részesedés arányában megoszlik a felek között (ideértve a vétkes felet is). Ha a Bizottság nem hagyja jóvá az EU-szerződés megszüntetését, a vétkes fél tudomásul veszi a szerződés felbontását az alábbi megkötésekkel: a fenti (a) pont lép érvénybe, valamint a vétkes félnek a fentiek szerinti tudomásulvétele nem csorbítja a vétkes félnek a szerződés megszüntetése elleni fellebbezési jogát.

- 6.7 A jelen szerződésnek a 6.6 vagy más pontja szerinti megszüntetése nem érvényteleníti ezen szerződés 6. pontját, annak érdekében, hogy olyan mértékben, amennyire szükséges a felek a 6. pont szerinti kárigényüket érvényesíteni tudják.

## **7. pont – Vis maior**

- 7.1 Ha a felek bármelyike akadályoztatott kötelezettségei teljesítésében, vagy azokkal késik emberi erővel elháríthatatlan esemény, sztrájk vagy munkalassítás, elbocsátás, felkelés, háború, tűzeset, árvíz vagy politikai beavatkozás miatt, azok alól a vis maior időtartamára mentesülést kap, amennyiben a többi felet a rajta kívül álló körülményekről értesíti. Amennyiben az akadályoztató körülmények 90 napnál tovább fennállnak, a partnerek egyeztetnek, hogyan lehet az EU-szerződésben rögzített kötelezettségeknek a leghatékonyabban eleget tenni. Amennyiben a vis maior által érintett fél kivételével a felek úgy vélik, hogy az érintett fél nem lesz képes az EU-szerződésben és a jelen szerződésben vállalt kötelezettségeinek eleget tenni, a vis maior által nem érintett feleknek jogukban áll a jelen szerződést felbontani, azonban erről az érintett felett legalább egy hónappal korábban írásban értesíteni kötelesek. Ebben az esetben a jelen szerződés 6.6 bekezdése - a c) pont kivételével - vonatkozik az érintett félre.

## **8. pont - Tulajdonjog, az eredmények felhasználása és disszeminációja**

- 8.1
- a) A partnerek mindegyike aláveti magát az EU-szerződés 10. pontjának (Tulajdonjogok). A jelen 8. pont céljából az alábbi meghatározások érvényesek: a fél kifejezés az adott felet és annak társult szervezetét (vállalatát) jelöli, amely társult szervezet (vállalat) köteles a felek bármelyike által kért, engedélyekkel, felhasználói jogokkal és titoktartással kapcsolatos kötelezettségnek megfelelő módon eleget tenni.

b) Az EU-szerződés 10. pontjával összhangban az egyes felek által a projekt megvalósítása során készített munkák, dokumentumok, dolgozatok, információk, adatok és eredmények, valamint a kifejlesztett módszerek, szabadalmak, folyamatok és eljárások szerzői jogának és szomszédos jogainak lejáratig a koordinátor a tulajdonosa, egyéb (nem szerzői) jogok esetén pedig mindaddig, amíg a jog tulajdonlása a világ bármelyik pontján és nyelvén érvényben van (kivéve, ha a felek bármelyike már jogtulajdonos, ebben az esetben az adott félnél maradnak a már meglévő jogok).

c) Az alább következő (d) pontban meghatározott előzetes értesítési kötelezettségnek megfelelően minden fél ezúton nem kizárólagos, jogdíjmentes engedélyt ad a koordinátornak arra, hogy meglévő jogaikat kizárólag a projekt és annak eredményei megvalósítása és kereskedelmi forgalomba helyezése érdekében felhasználja.

d) Amennyiben a felek bármelyike már meglévő engedélyeit vagy felhasználói jogait nem jogdíjmentesen kívánja rendelkezésre bocsátani, erről a többi felet a jelen szerződés aláírása előtt értesíteni köteles. E tekintetben bármilyen utólagos döntés érvénytelen és a felekre nézve nem kötelező hatályú kivéve, ha azt a felek egyhangúan elfogadják.

e) A jelen szerződés 6.6 pontja alapján az internettel kapcsolatos jogdíjmentes engedélyk és felhasználói jogok visszavonhatatlanok a jelen szerződés keletkezésétől kezdődően.

f) A projekt kereskedelmi forgalomba helyezése kizárólag az EU-szerződés 10.3 pontjával összhangban történhet.

g) Az EU-szerződés 10.3 pontjának rendelkezéseivel összhangban, amennyiben a felek bármelyike fel kívánja használni, és kereskedelmi forgalomba kívánja helyezni a projekt általa létrehozott eredményeit, a koordinátortól engedélyt kell kérnie ezen eredmények felhasználására; az ilyen jellegű engedélykérelem ok nélkül nem utasítható el vagy tartható vissza, és külön írásbeli megállapodás tárgyát képezi.

h) Az eredmények kereskedelmi forgalmazásából a koordinátorhoz (mint az eredmények törvényes tulajdonosához) beérkező jövedelmet a koordinátor a haszonélvező felek bizalma alapján megőrzi. A kereskedelmi forgalomból származó esetleges jövedelmek elosztásáról a felek írásban rendelkeznek.

8.2. A felek mindegyike kötelezi magát, hogy tudatosan nem használ fel egy termék részeként (korlátozás nélkül ideértve a szoftvertermékeket is) vagy egy termék megtervezésében olyan harmadik fél által birtokolt tulajdonjogokat, amely tulajdonjogok használatához a félnek nincs joga, és ez által nem biztosíthat a koordinátor részére engedélyt és felhasználói jogokat. A felek mindegyike jelzi a többi fél felé, ha az eredmények harmadik fél által birtokolt jogokat foglalnak magukba.

8.3. Amennyiben a felek bármelyike alvállalkozót vagy társvállalkozót szándékozik felkérni a projektben általa vállalt munka egy részének kivitelezésére, a megbízást kizárólag olyan feltételek mellett teheti meg, amely feltételek lehetővé teszik a fél számára az EU-szerződésben és a jelen szerződésben vállalt kötelezettségei teljesítését. A többi fél előzetes írásbeli értesítése nélkül egyik fél sem jogosult más felek internetes jogait alvállalkozónak vagy társvállalkozónak átadni.

8.4. A fenti 8. pont rendelkezései a jelen szerződés felbontása vagy lejáta után is érvényben maradnak.

## **9. pont - Titoktartás**

9.1 Amennyiben a projekt kapcsán, vagy az EU-szerződésben foglaltak teljesítése érdekében és azt követően, a felek egymásnak bizalmi alapon szóbeli, írásbeli vagy elektronikus információt adnak át – amely lehet műszaki jellegű, vagy más módon egy másik fél üzleti vagy egyéb ügyeivel kapcsolatos -, alávetik magukat az alábbiaknak (jogi hatás nélkül az EU-szerződés alapján a fél által vállalt felhasználói és titoktartási kötelezettségre):

(a) Miután az EU-szerződés életbe lépett, az EU-szerződés és a jelen szerződés feltételei szerint más célra nem használható fel az ilyen információ a közzétételtől számított öt (5) éven keresztül.

(b) A fent említett öt éven keresztül az információ bizalmasan kezelendő (ennek biztosítása érdekében minden ésszerű intézkedés megteendő), és az más személynek át nem adható az adott fél előzetes írásbeli hozzájárulása nélkül.

Kivétel:

(I) Az ilyen jellegű kötelezettségvállalás nem vonatkozik olyan információra, amelyről a felek bizonyítani tudják, hogy:

(a) a kézhezvétel időpontjában már publikálták, vagy más módon a nyilvánosság előtt közzé tették,

(b) a kézhezvétel után publikálták, vagy más módon nyilvánosságra került, de nem az átvevő fél cselekedete vagy mulasztása folytán,

(c) a közzététel korlátozása nélkül már az átvevő fél birtokában volt a kézhezvétel időpontjában,

(d) törvényes úton másoktól birtokába jutott, és az átadó fél az átvételt nem kötötte titoktartáshoz,

(e) az átvevő fél a EU-szerződésben rögzített munkától függetlenül fejlesztette ki,

(f) a jelen szerződéssel összhangban a terméket vagy szoftvert kereskedelmi forgalomba helyezés céljából szükségszerűen nyilvánosságra hozták.

(II) Az itt foglaltak nem tiltják a fenti információ közlését a Bizottság felé, vagy társult szervezet (vállalat) felé, vagy engedélyezett harmadik fél felé (a jelen szerződésben foglalt, az információra vonatkozó, hasonló titoktartási és átadási kötelezettségvállalás mellett), amennyiben ez az EU-szerződés megfelelő teljesítéséhez szükséges.

9.2. Amennyiben a 9.1 pontban megjelölt információt az átvevő fél az engedélyezett módon más személynek átengedi (ideértve többek közt, de nem kizárólag az átvevő fél



társult szervezetét/vállalatát is), az átadó félnek minden ésszerű intézkedést meg kell tennie annak érdekében, hogy az átvevő fél betartsa és teljesítse a jelen szerződés 9.1 (II) pontjában rögzített kötelezettségvállalást, és az EU-szerződés minden vonatkozó kötelezettségvállalását.

- 9.3. A fenti 9. pont rendelkezései a jelen szerződés felbontása vagy lejáratá után is érvényben maradnak.

## **10. pont – Társulás vagy képviselő**

A jelen szerződés alapján a felek között, vagy a felek valamelyike között semmiféle társulás vagy képviselő nem jön létre. A jelen szerződés és az EU-szerződés teljesítése céljából azonban a koordinátor jogosult a felek nevében fellépni, ha ez összhangban áll az EU-szerződés és a jelen szerződés 3. pontjában foglalt feltételekkel.

## **11. pont – Jogok átruházása**

A többi fél előzetes írásbeli jóváhagyása nélkül semelyik fél – sem részben, sem egészben – nem ruházhatja át, vagy engedheti át bármiféle más módon a jelen szerződésben foglalt jogait és kötelezettségeit. Ez a rendelkezés abban az esetben nem érvényes, ha az átruházó vagy átadó fél jogait és kötelezettségeit saját társult szervezeteinek (vállalatainak) egyikére ruházza át ill. annak engedi át.

## **12 . pont – A szerződés időtartama és szerződésbontás**

- 12.1 A jelen szerződés az aláírás napján lép érvénybe, azonban **(dátum)**-ig visszamenő hatályú, és mindaddig érvényes, amíg a felek teljes mértékben eleget nem tesznek az EU-szerződés, a jelen szerződés, valamint ezek módosítása, kiegészítése alapján vállalt kötelezettségeiknek.

- 12.2 A jelen szerződést a felek bármelyike felbonthatja az EU-szerződés idő előtti megszűnése esetén, amennyiben erről a feleket két hónappal előre, írásban értesíti.

- 12.3 A felek egyikének sem áll jogában visszalépni, vagy a jelen szerződést felbontani, és/vagy a projektben való részvételét megszüntetni kivéve, ha:

(a) a fél a visszalépésről és szerződésbontásról beszerezte a többi fél előzetes, írásbeli hozzájárulását, vagy

(b) az EU-szerződés rendelkezéseinek értelmében a Bizottság megszünteti a féllel való szerződéses viszonyt, vagy

(c) a Bizottság bármilyen oknál fogva felbontja az EU-szerződést, azonban a visszalépés, vagy szerződésbontás nem jelenti azt, hogy a fél mentesül az alábbiak alól:

(I) a jelen szerződésben foglalt bármilyen kötelezettség alól, amely ilyen esetben is érvényben marad,

- (II) a jelen szerződésben vagy az EU-szerződésben meghatározott felelősségvállalás alól a projektben általa már elvégzett munkát, vagy azon munkákat tekintve, amelyeket a szerződésbontás időpontjáig el kellett volna végeznie,
- (III) a visszalépésből vagy szerződésbontásból adódó bármilyen kötelezettség vagy felelősségvállalás alól.

12.4 Amennyiben a felek egyike csôdhelyzetbe vagy felszámolás alá kerül, vagy ha hitelezői érdekében bármilyen hasonló eljárást indítanak ellene, a Bizottság jóváhagyásával a többi félnek jogában áll az érintett fél kötelezettségeit átvállalni és teljesíteni, és ezért az EU-szerződésben meghatározott kifizetés a többi felet illeti.

### **13. pont – Vitás ügyek rendezése**

- 13.1 Amennyiben a jelen szerződéssel kapcsolatban, vagy szerződésen kívül vitás ügy vagy nézeteltérés áll elő a felek között, azt a felek először megpróbálják peren kívül rendezni.
- 13.2 Amennyiben a szerződéssel kapcsolatban felmerülő vitás ügyek és nézeteltérések a 13.1 pont alapján nem rendezhetők, az ügy rendezésére a London Court of International Arbitration szabályaival (amely szabályok a jelen hivatkozás alapján a jelen pont részét képezik) összhangban kerül sor, a szabályoknak megfelelően egy vagy több döntőbíró kijelölésével.

### **14. - Nyelvhasználat**

A jelen szerződés angol nyelven fogalmazódott meg, amely nyelv a szerződés alkalmazásával és/vagy kiegészítésével, vagy azzal más módon kapcsolatos összes irat, értesítés és találkozó hivatalos nyelve.

### **15. pont – Hivatalos értesítések**

A jelen szerződés alapján a hivatalos értesítések fax, posta és email útján küldhetők a szerződés elején felsorolt címekre. Email esetén az értesítést faxon vagy postai úton meg kell erősíteni.

### **16. pont – Választott illetékesség**

A jelen szerződés az angol törvényekkel összhangban értelmezendő, és a szerződésre az angol törvények vonatkoznak.

### **17. pont – A teljes szerződés – Szerződésmódosítások**

A jelen szerződés és az EU-szerződés képezi a teljes szerződést, amelyet a felek a projekt tekintetében kötnek, és amely a projekttel kapcsolatos mindennemű előzetes megállapodást, kötelezettséget és iratot hatálytalanít.

A jelen szerződés módosításai és kiegészítései kizárólag írásban az aláírásra jogosult képviselők kézjegyével ellátva érvényes.

Aláírásra jogosult személyek:

*(a koordináló intézmény neve)*

**Aláírás:**

**Név:**

**Beosztás:**

*(a partnerintézmény neve)*

**Aláírás:**

**Név:**

**Beosztás:**

stb.

Mellékletek

1. sz. melléklet: A Bizottsággal kötött projektszerződés
2. sz. melléklet: Munkaprogram
3. sz. melléklet: Összesített pénzügyi táblázat

## 8. sz. melléklet: Partnerszerződés (IV)

### SZERZŐDÉS, amely létrejött

a koordináló intézmény:

---

---

---

Képviselője:

---

és

az alább megnevezett projektpartner között:

---

---

---

Képviselője:

---

Bankjának neve és címe

Számlatulajdonos vagy egyéb referencia

Banki kódszám és számlaszám

Swift kód

Tárgy: \_\_\_\_\_

Az együttműködés feltételei összhangban állnak a **(Projekt elnevezése és referencia száma)** elnevezésű Socrates projektre érvényes „Pályázat”, **(dátum)** (1. sz. melléklet) „Pénzügyi megállapodás” (2. sz. melléklet) és felülvizsgált „Összesített költségvetés és támogatási kérelem” (3. sz. melléklet) rendelkezéseivel.

**A szerződés időtartama a projekt első évében:**

**A projekt időtartama:**

A **(projekt elnevezése)** c. projektet elfogadta az Európai Bizottság.

A Bizottság döntése alapján a projekt **XX** % -os (max. **XXX** euró) társfinanszírozásban részesül a projekt összköltségének fedezésére, amely várhatóan **XXX** euró lesz. A fennmaradó **XXX** %-t(**XX** eurót) nemzeti forrásokból kell megteremteni.

A fent nevezett intézmény mint a projekt egyik partnere tiszteletben tartja az Európai Bizottsággal kötött szerződés feltételeit (amit a „Pályázat”, a „Pénzügyi megállapodás” és a felülvizsgált „Összesített költségvetés és támogatási kérelem” tartalmaz.).

## I. Finanszírozás

A projektpartner neve:

A projektpartner teljes költségvetési részesedése: **XXX EURÓ**

SOCRATES társfinanszírozási hányad: **XXX EURÓ**

A projektpartner nemzeti társfinanszírozási hányada: **XXX EURÓ**

A fent nevezett intézmény összesen **XXX EURÓ**ban részesül, amit az EU társfinanszírozásként a **(projekt elnevezése)** c. projekt megvalósításához biztosít. Az összes partner megállapodása alapján a fennmaradó **XXX EURÓ**t a fent nevezett partnerintézmény mint nemzeti társfinanszírozási hányadot biztosítja a **(projekt elnevezése)** c. projekt megvalósításához.

Ezt az összeget szigorúan és kizárólag a projekt megvalósítására lehet felhasználni a pályázat pénzügyi táblázataiban meghatározott költségvetési tételekkel összhangban.

## II. Kifizetések folyósítása

A fent nevezett intézménynek tudomása van arról, hogy a koordinátor a projekt kitűzött céljainak teljesítésére előlegként a Socrates támogatás 80%-ában részesül a szerződés alapján. Az utolsó 20 % támogatási részletet a záró beszámoló részét képező költségnyilatkozat alapján, és az Elszámolható költségek szabályaival (Rules on Eligible Expenses) összhangban számolják ki.

A Socrates társfinanszírozási hozzájárulását a koordinátor három részletben fogja utalni, miután megkapta, értékelte és kielégítőnek találta az adott időszakra vonatkozó eredményeket, hozzájárulásokat:

	<b>Eredmények/hozzájárulások benyújtási határideje</b>	<b>Utalás időpontja és % aránya</b>
I	( <i>dátum</i> ) Első hozzájárulás	( <i>dátum</i> ), 40% Első részlet utalása
	( <i>dátum</i> ) Második hozzájárulás	
II	( <i>dátum</i> ) Harmadik hozzájárulás	( <i>dátum</i> ), 40% Második részlet utalása
III	A záró beszámoló Bizottság általi jóváhagyásától függően (várhatóan 30/9/XXXX)	Harmadik részlet utalása, 20%

### III. A támogatás tárgya

A projekt munkacsoportja és minden partner vállalja a projekt célkitűzéseinek, eredményeinek és termékeinek megvalósítását. Minden partner köteles tiszteletben tartani a pályázatban meghatározott célokat, különös tekintettel a B., C. és D. pontokra. A D.4-es pont szabályozza a koordinátor és a partnerek feladatait. Minden hozzájárulásnak az ott meghatározott feladatok részét kell képeznie.

A partnerintézmény képviselője garantálja, hogy a projekt közös célkitűzéseit a megfelelő gondossággal teljesítik.

A projektpartner minden tőle telhetőt megtesz a közös cél megvalósítása érdekében:

- Biztosítja, hogy a projektmenedzser (személy megnevezése) folyamatosan megkap minden lényeges információt.
- Gondoskodik róla, hogy a pályázatban felsorolt hozzájárulások a munkatervnek megfelelően kifejlesztésre kerülnek ill. a meghatározott időkeretek között adaptálásra kerülnek.
- Folyamatos és irányított módon tájékoztatja a partnereket a projekt menetéről.
- Gondoskodik a személyi feltételek folytonosságáról, és biztosítja a kiegyensúlyozott munkát.

### IV. Elszámolás

A koordinátornak legkésőbb (*dátum*)-ig köteles benyújtani a partner a részletes elszámolást, amelynek a pénzügyi megállapodás értelmében tartalmaznia kell az egyenlegeket (valamint minden számla ill. bizonylat másolatát).

Az eredeti számlákat, terhelési értesítőket, nyugtákat és banki egyenlegeket minden tétel esetében dokumentálni kell, azokat a partnerintézmény köteles megőrizni, és csak akkor finanszírozhatók a projekt támogatásból, ha azok megfelelnek az elszámolható költségek szabályainak.

Teljes mértékben a projektpartner felelős a pontos költségnyilatkozatok összeállításáért és benyújtásáért, és a megfelelő könyvelési rendszer alkalmazásáért.

Az elszámolási időszak kezdete: (*dátum*) és vége (*dátum*).

### V. Beszámolási kötelezettségek

A fent nevezett képviselő köteles az intézmény munkájáról beszámolni, és erről beszámolót benyújtani. Az intézmény köteles gondosan dokumentálni a folyamatban levő munkát, és arról köztes beszámolókat benyújtani az alábbi időpontokban:

(*dátum*)

(*dátum*)

(*dátum*)

A pályázatban a fent nevezett intézmény az alább megnevezett feladatok teljesítését vállalta (idézett részlet a pályázati anyagból):

***(A partner által vállalt feladatok leírása)***

A fent nevezett képviselő ezen feladatokat az alábbiak szerint határozza meg:

---

---

---

## **VI. Szellemi tulajdonjogok**

### **Preambulum**

A jelen nemzetközi együttműködés stratégiai partnertársulásnak tekintendő: a közös termékhez a partnerek természetben járulnak hozzá szellemi know-how-jukkal. Az együttműködés időtartama alatt a partnerek hozzájárulásukért nem számolnak fel díjazást. Azonban a partnerek bármelyike által kifejlesztett online szolgáltatás használatáért szimbolikus díj felszámolható.

Tulajdonjogok védelme és tiszteletben tartása az alábbiak szerint:

- A projekt rendelkezésére bocsátott, korábban kifejlesztett anyagok kizárólag a projekt hatókörén belül mint a jó gyakorlat példái alkalmazhatók. A szellemi jogokat maximálisan tiszteletben kell tartani, sokszorosítás esetén a sokszorosítás mértékének megjelölésével előzetes engedélyt kell kérni. A projekten kívül kifejlesztett anyagok szerzői jogait tisztázó eljárások a projekt költségvetéséből nem finanszírozhatók.
- Amennyiben a partnerek a projekt hatókörén belül fejlesztenek ki anyagot, ez az anyag a partnertársulás rendelkezésére áll mint a partnertársulás által meghatározott közös célok megvalósításának eszköze. Ez az anyag szabadon felhasználható a közös termék létrehozásához. Azonban disszemináció vagy piacra vitel esetén az adott partner engedélyét kell kérni.
- A projekt minden terméke (*nyelv*)-en készül. Amennyiben a termék ténymegállapításokat, másodlagos kutatási munkát, adatgyűjtést és mintavételt, valamint a jó gyakorlat különböző területein alkalmazható útmutatást foglal magában, a terméket referenciaként bármely partner szabadon újra felhasználhatja feltéve, hogy a partner egyértelműen kinyilvánítja, hogy a terméket a (*projekt neve*) c. projekt keretében létrejött partnertársulás hozta létre, és a partner gondoskodik a szellemi jogok minden nemű védelméről.
- A (*projekt neve*) c. projekt során, annak hivatalos eredményeképpen létrehozott konkrét termékeket, pl. kézikönyveket, CD-ROM-okat, online adatokat a projektpartnerek térítésmentesen anyanyelvükre lefordíthatják és terjeszthetik, amennyiben ez nem nyereségszerzésből történik. Amennyiben egy partner kereskedelmi célokra kívánja felhasználni a közösen kifejlesztett terméket, az egyes jogtulajdonosok engedélyét kell kérnie. A projektszerződés időtartama alatt a partnertársulás a termék tulajdonosa, és így a szerzői jogokkal a koordinátor rendelkezik. Ugyanakkor mindegyik partner fenntartja saját hozzájárulásának – ami lehet szöveges anyag, tervezés, vagy egy anyag ill. a közvetítés módjának koncepciója -, szerzői jogait. A partnertársulás megszűnése után újbóli előállítás esetén a szerzői jog tulajdonosától engedélyt/felhatalmazást kell kérni.

– Amennyiben a partnerek a közös anyagot vagy annak részeit adaptálni ill. újra felhasználni kívánják, vagy az anyanyelvükön kívül más nyelvekre kívánják lefordítani, kötelesek az egyes jogtulajdonosok engedélyét kérni. Amennyiben a partnerek bármelyike harmadik félnek szándékozik átadni a közös termék jogait, köteles az érintett jogtulajdonosokkal egyeztetni és engedélyüket kérni.

Az aláíró felek kijelentik, hogy a jelen szerződés fent meghatározott feltételeit, és a szerződés mellékleteit elolvasták és elfogadják.

### **Aláírások**

#### **A koordinátor részéről:**

Név:

Beosztás:

Dátum és helység

Bélyegző

#### **A partner részéről:**

Név:

Beosztás:

Dátum és helység:

Bélyegző



## 9. sz. függelék: Adatlap köztes beszámolóhoz

Példa egy projektpartner által a koordinátor részére készített köztes beszámolóra.

### 1. Adatok

Projekt: <i>(név)</i> Köztes beszámolót készítette: <i>(partnerintézmény)</i> Időszak: <i>(nap/hó/év)</i>
---

### 2. Kvalitatív értékelés

#### 2.1. + Projekttevékenységek és eredmények áttekintése

Időszak	Tevékenységek
<b>Hónap</b>	<i>Beszámoló a koordinátornak Projekttalálkozó előkészítése (hely megnevezése) Irodalomgyűjtés (témában)</i>
<b>Hónap</b>	<i>Második találkozó (hely megnevezése) Jó gyakorlat gyűjtése (Lásd dok. 2.) Az irodalomlistán szereplő cikkek teljes szövege elküldve az összes partnernek</i>
<b>Hónap</b>	
<b>Hónap</b>	

A koordinátorhoz eljuttattunk minden dokumentumot. A kérdőívet (hollandul) megküldtük a szakértőnek is.

#### 2.2. A vállalt munka értékelése

A szakértő által összeállított kérdőívet kitöltöttük. Nem kértünk fel külső szakértőt az értékelésre. Szakértőkkel konzultáltunk, különösen X. Y.-nal, aki a W. Z. egyetem szakértője, és kézikönyvet állított össze célcsoportok megtalálása az alapképzésben témában.

### 3. Konkrét eredmények

Több dokumentum is elkészült: a) szakirodalom áttekintése (dokumentum) b) a „jelen és jövő” felmérése (kérdőív) c) X.Y. cikket írt " <b>címmel</b> "; a cikket a projekt hasznosítására írta (dokumentum)
--

### 4. Költségek

#### 4.1 Személyi költségek

--

#### 4.2 Utazás, szállás, napidíj

--

#### 4.3 Technológia (hardver) és felszerelés

--

#### 4.4 Általános adminisztrációs költségek

--

#### 4.5 Szakértői költségek

--

#### 4.6 Dokumentációs költségek

--

#### 4.7 Egyéb költségek

--

#### 4.8 Összesen



## 11. sz. függelék: Adatlap belső elszámoláshoz – Személyi költségek

Projekt: \_\_\_\_\_

Partnerintézmény: \_\_\_\_\_

Időszak: \_\_\_\_\_

1. Név: \_\_\_\_\_

Regisztrációs szám: \_\_\_\_\_

Rendes havi fizetése: \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ euró

Munkaadó költségei napra lebontva \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ euró

A projektre fordított idő: \_\_\_\_\_ nap

**Összköltség:** \_\_\_\_\_ euró

Aláírás (munkavállaló) \_\_\_\_\_

Aláírás (munkaadó) \_\_\_\_\_

<b>Személyi költségek összesen</b>	
<b>Socrates támogatásból fizetendő költségek</b>	
<b>Saját forrásból fizetendő költségek</b>	

\_\_\_\_\_  
Dátum

\_\_\_\_\_  
Aláírás (munkavállaló)

\_\_\_\_\_  
Dátum

\_\_\_\_\_  
Aláírás (munkaadó)

## 12. sz. függelék:

### Adatlap belső elszámoláshoz – Utazási – és napidíjköltségek

Projekt: \_\_\_\_\_

Partnerintézmény: \_\_\_\_\_

Időszak: \_\_\_\_\_

#### Utazás

Időpont	Utazás célja	Úti cél	Közlekedési eszköz	Költségek
Költségek összesen EURÓban				

#### Napidíj (szállással együtt)

Napok száma	Napidíj/nap	Összköltségek

Utazás és napidíj költségei összesen	
Socrates támogatásból fizetendő költségek	
Saját forrásból fizetendő költségek	

\_\_\_\_\_  
Dátum

\_\_\_\_\_  
Aláírás

### 13. sz. függelék: Adatlap belső elszámoláshoz – Szakértői költségek

Projekt: \_\_\_\_\_

Partnerintézmény: \_\_\_\_\_

Időszak: \_\_\_\_\_

Szakértő neve:	Tevékenység leírása:	Költség/nap	Napok száma	Költségek összesen
<b>Költségek összesen EURÓban</b>				

Megjegyzés: A szakértő díjazása általában nem haladhatja meg a 400 eurót naponta (ÁFA vagy hasonló adó nélkül)!

<b>Szakértői költségek összesen</b>	
<b>Socrates támogatásból fizetendő költségek</b>	
<b>Saját forrásból fizetendő költségek</b>	

\_\_\_\_\_  
Dátum

\_\_\_\_\_  
Aláírás

## 14. sz. függelék: Adatlap belső elszámoláshoz – Technológia és felszerelés

Projekt: \_\_\_\_\_

Partnerintézmény: \_\_\_\_\_

Időszak: \_\_\_\_\_

Vásárlás						
A vásárolt felszerelés, technológia és/vagy szoftver leírása	Beszerezés időpontja (év és hónap)	A. Beszerelési, fenntartási, biztosítási költségek	B. Költség	C. Amortizációs ráta *	D. Hasznosítása % a projektben	A projektre eső összeg $A+(BxCxD)$
					%	
					%	
					%	
<b>A projektre eső költségek összesen EURÓban</b>						

\* 1.000 EURÓt (ÁFA nélkül) meghaladó vásárlás esetén 3 éven keresztül fel kell tüntetni az értékcsökkenést.

Kölcsönzés/ Lízing						
A kölcsönzött/lízingelt felszerelés, technológia és/vagy szoftver leírása	A kölcsönzési/lízing szerződés kezdő napja	A kölcsönzés/lízingelés időtartama a szerződés szerint	A. Beszerelési, fenntartási, biztosítási költségek	B. A szerződéses időszak költségei	C. Hasznosítása % a projektben	A projektre eső összeg összesen $A+(BxC)$
					%	
					%	
					%	
<b>A projektre eső költségek összesen EURÓban</b>						

<b>Technológia és felszerelés költségei összesen</b>	
<b>Socrates támogatásból fizetendő költségek</b>	
<b>Saját forrásból fizetendő költségek</b>	

\_\_\_\_\_  
Dátum

\_\_\_\_\_  
Aláírás

**15.sz. függelék: Adatlap belső elszámoláshoz – Általános adminisztrációs költségek**

**Projekt:** \_\_\_\_\_

**Partnerintézmény:** \_\_\_\_\_

**Időszak:** \_\_\_\_\_

<b>Költségvetési tétel</b>	<b>A költségek kalkulációjához használt rendszer leírása:</b>	<b>A projektre eső költségek:</b>	<b>Költségek euróban:</b>
1. Kommunikáció			
2. Irodaszerek			
3. Biztosítás			
4. Helyiségbérlés			
5. Fénymásolás			
Egyéb (részletezze!): .....			
<b>Összesen</b>			

<b>Általános adminisztrációs költségek összesen</b>	
<b>Socrates támogatásból fizetendő költségek</b>	
<b>Saját forrásból fizetendő költségek</b>	

\_\_\_\_\_  
Dátum

\_\_\_\_\_  
Aláírás

## 16. sz. függelék: Adatlap belső elszámoláshoz – Dokumentációs költségek

Projekt: \_\_\_\_\_

Partnerintézmény: \_\_\_\_\_

Időszak: \_\_\_\_\_

1. sz. termék: \_\_\_\_\_

Nyomtatás	Példány	Költség/példány	Összköltség EURÓban
Fordítás	Oldalak	Költség/sor*	Összköltség EURÓban
Disszemináció	Példány	Költség/példány	Összköltség EURÓban
Egyéb:			
<b>Összesen</b>			

2. sz. termék: \_\_\_\_\_

Nyomtatás	Példány	Költség/példány	Összköltség EURÓban
Fordítás	Oldalak	Költség/sor*	Összköltség EURÓban
Disszemináció	Példány	Költség/példány	Összköltség EURÓban
Egyéb:			
<b>Összesen</b>			

\* Megjegyzés: Fordításért maximum 1 EURÓ fizethető soronként!

<b>Dokumentációs költségek összesen</b>	
<b>Socrates támogatásból fizetendő költségek</b>	
<b>Saját forrásból fizetendő költségek</b>	

\_\_\_\_\_  
Dátum

\_\_\_\_\_  
Aláírás



