

HOGYAN PÁLYÁZZUNK?

Az EU által finanszírozott projektekben való részvétel előnyei és hátrányai

A projektjavaslat elkészítése, az Európai Bizottsággal kötendő támogatási megállapodás megtárgyalása és a projektek több országból származó partnerrel történő megvalósítása meglehetősen idő- és erőforrás-igényes folyamat. A projektben való részvétel ráadásul minden érintett számára, de különösen a koordinátor számára nagy elkötelezettséget jelent. Az uniós projektek számos olyan kötelezettséggel járnak együtt, amelyek a működés banki hitelből történő finanszírozása esetén nem jelentkeznek. Ilyenek például a különféle szabályok és formai követelmények betartási kötelezettsége, a különböző országokból származó eltérő munkastílusú partnerek bevonása, és így tovább. Ezért mielőtt EU-s finanszírozási lehetőségeket keresne egy projektelképzelés megvalósításához, érdemes költség-haszon elemzést készíteni. Általános elvként elmondható, hogy ha a pénzszerzés az egyetlen motiváció, akkor az uniós források bevonásánál jobb megoldást jelenthet a bankhitel.

Milyen előnyökkel jár az EU által finanszírozott projektekben történő részvétel?

- Az uniós támogatás vissza nem térítendő támogatás: ez egyértelmű előny a bankhitelhez képest;
- Új ötletek és megoldások felfedezésének lehetősége: a meglévő tudásbázis és szakértelem új alkalmazási területei lelhetőek fel csupán azáltal, hogy részt vesznek egy projektben;
- A mások tapasztalataiból való tanulás: a nemzetközi konzorciumokban végzett tevékenység lehetővé teszi új munkamódszerek és stílusok megismerését;
- Új kapcsolatok és hálózatok létrehozása: az üzleti kapcsolatok bővítése már a pályázatkészítés szakaszától lehetséges;
- Új piacok meghódítása és új üzleti lehetőségek: a projektben történő részvétel nyomán megnyíló piacok lehetővé teszik a növekedést;
- Új lehetőségek feltárása és szellemi tulajdonjogok létesítése későbbi felhasználás érdekében;
- Inspiráló nemzetközi együttműködés: ami hasznos lehet mind a vállalat, mind a projektben részt vevő munkavállalók számára;
- Kockázatos ötletek felkövetésének lehetősége: uniós projekt keretében lehetőség van olyan tevékenységekre, amelyek normál körülmények között túl nagy pénzügyi kockázatot jelentenek;
- A szervezet kapacitásainak építése - az uniós projektekbe történő bekapcsolódás azt jelenti, hogy az alkalmazottak is elsajátíthatnak új ismereteket;
- Az „Európai Unió támogatásával” logó hatásos márképítési eszközt jelent minden résztvevő számára.

Milyen hátrányai lehetnek az EU által finanszírozott projektekben történő részvételnek?

- Idő- és költségigényes a pályázati írás: fennáll a lehetősége, hogy bizonyos költségeket nem térítenek meg;
- Kiélezett a verseny: a siker esélye néha csupán 5-10%;
- Nehéz megtalálni a megfelelő programot és meghatározni az uniós/nemzeti prioritásokat;
- Nehéz időben csatlakozni nagy konzorciumokhoz és megtalálni a megfelelő partnereket;

- A szellemi tulajdonjogok kérdése érzékeny téma lehet, különösen olyan kisvállalkozások esetében, amelyek csak egy szabadalmat birtokolnak;
- Nem minden költséget térítenek meg: nehéz az önrészt biztosítani;
- Bizonytalanság: a kifizetés minden partnertől függ; míg egyes programok esetében közös pénzügyi felelősségvállalás is van, és szinte minden uniós projektben közös a felelősség a technikai megvalósításért, így mindenki csak akkor kapja meg a finanszírozást, amikor elvégezték a közös feladatot;
- Transznacionális konzorcium részeként sok időt igényelhet a projekt valósítása: néha könnyebb lenne egyedül végrehajtani a feladatot;
- Az extrém kulturális különbségek megnehezíthetik a munkavégzést;
- Adminisztratív terhek: a költségvetés egy része ugyan felhasználható a projekt kezelésére, de a munkaterhelés óriási lehet, és így tapasztalt munkavállalókra van szükség a követelményeket maradéktalan teljesítéséhez.
- Európai dimenzió / európai hozzáadott érték: egy projektjavaslatnak foglalkoznia kell a vonatkozó európai kérdésekkel, és támogatnia kell az európai szakpolitikai célokat, értékeket és alapelveket. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a projektnek olyan témákra kell irányulnia, amelyek több tagállamot is érintenek. Az ilyen kérdések közös kezelése nagyobb európai szintű hozadékkal bír, mint amikor azokkal nemzeti szinten, elkülönülten foglalkoznak;
- Nem ajándékpénz: projektjavaslatok készítésekor általános tévedés, hogy uniós támogatást szerezni könnyű. Éppen ellenkezőleg, hiszen a verseny kiélezett, és csak a legjobb projektek kerülnek finanszírozásra. Már a letelejtől, a pályázatírástól kezdve nem könnyű feladat és rengeteg erőfeszítést igényel a koordinátor szervezet és partnerei részéről egyaránt, hogy megtalálják a legmegfelelőbb pályázati felhívást, finanszírozási mechanizmust, biztosítsák a szakértelmet és konzorciumi partnerséget, és megtervezzék a költségeket a projekt teljes időtartamára.
- Amikor a szervezet arról kíván döntést hozni, hogy részt vegyen-e uniós programokban, célszerű költség-haszon elemzést készíteni.

Ha a költség-haszon elemzés eredményei azt mutatják, hogy előnyös részt venni a programban és bevonni az uniós forrásokat a szervezet stratégiájába, javasoljuk, hogy nevezzenek ki külön pénzügyi menedzsert, aki az uniós projektek kezeléséért felelős.

A pályázó intézményben rendelkezésre álló képességek értékelése

Vegyük számba a rendelkezésre álló képességeket, készségeket, és azt, hogy milyen szerepet tudnak vállalni és milyen tevékenységeket tudnak elvégezni egy uniós/nemzetközi projektben. Határozzák meg, mennyi befektetést tudnak szánni egy projektre.

Készítsenek elemzést a rendelkezésre álló pénzügyi, jogi, informatikai és egyéb infrastrukturális, valamint emberi erőforrásaikról.

Ha több uniós támogatást is kapnak, biztosítaniuk kell a végrehajtásukhoz szükséges személyzetet. A projektek számától és összetettségétől függően szükséges felelős személyt vagy részleget kijelölni a feladatok elvégzésére. Ehhez az alábbiakat vegyék figyelembe:

Az uniós projektek kezelésére célszerű pénzalapkezelő menedzsert kinevezni, vagy az uniós forrásokat kezelő egységet létrehozni. Önképzés vagy tanfolyamokon való részvétel formájában lehetőséget kell biztosítani a hiányzó tudás vagy tapasztalat megszerzésére.

Az uniós pénzalapokat kezelő menedzsernek különféle készségekkel kell rendelkeznie: tájékozottnak kell lennie az aktuális programok szabályai és követelményei terén, kreatívnak, proaktívnak és önállónak kell lennie, valamint rendelkeznie kell a szükséges képzettséggel. Ismernie kell továbbá a szervezet stratégiáit, hogy azonosítani tudja a rövid, közép- és hosszú távú célkitűzésekre alkalmas projekteket. Természetesen csak akkor érdemes külön személyt kinevezni az uniós projektek kezelésére, ha a szervezet fejlődésében stratégiai szerepet szán az ilyen típusú finanszírozásnak. Optimális esetben igazgatási és tudományos jártassággal is rendelkező személyekből létrehozhatók a szervezeten belül egy csapatot a pályázatok készítésére. A megfelelő módon és stílusban megírt pályázatok legyenek technikailag egyértelműek és könnyen érthetőek a laikusok, valamint a szakmai véleményezők számára egyaránt. Nagyon fontos a magas szintű nyelvi készségek megléte is.

Ki kell nevezni a finanszírozási stratégia megtervezéséért és végrehajtásáért felelős személyt (uniós pénzalapkezelő), aki a stratégia terv szerinti megvalósítása érdekében koordinálja a csapattagok, alvállalkozók, tanácsadók tevékenységét, és emellett folyamatosan figyeli a pályázati felhívásokat, hogy tájékoztathassa a szervezet tagjait a finanszírozási lehetőségekről.

Ki kell jelölni egy csapattagot a minőségellenőrzés felügyeletére és a társadalmi kapcsolatokkal összefüggő feladatok végrehajtására.

A projektmenedzser a projekteket szigorú határidők szerint és a költségvetés betartásával tervezi, hajtja végre és véglegesíti. Feladatköre magában foglalja az projektek tervszerű megvalósításához szükséges erőforrások megszerzését és a csapattagok, alvállalkozók és tanácsadók tevékenységének összehangolását. A projektmenedzser a projekt életciklusa során végig felügyeli a minőségellenőrzést is.

A projektasszisztens feladata, hogy segítséget nyújtson a projektek és események tervezésében és megvalósításában; a találkozók, konferenciák, képzések és a projekttel kapcsolatos egyéb események logisztikai irányításában és az ezekhez kapcsolódó dokumentumok kidolgozásának koordinálásában; a projekttermékek és jelentések megtervezésében, fejlesztésében és terjesztésében; elősegítse a projekt tevékenységeihez kapcsolódó kommunikációt a személyzet tagjai között; támogassa a projekttevékenységeket szolgáló adatbázisok tervezését és fejlesztését; segítséget nyújtson a projekt költségvetésének koordinálására és nyomon követésére; segítse a pályázatkészítésben és a pályázati folyamat kezelésében; támogassa a projekt adatgyűjtési tevékenységeit; koordinálja a szakirodalom áttekintését a projekttevékenységek végrehajtásának elősegítése érdekében.

SWOT elemzés

Célszerű belső SWOT-elemzést végrehajtani, és annak eredményeit értékelni, ehhez adunk segítséget az alábbiakban:

- Erősségek: a szervezet azon jellemzői, amelyek előnyt jelentenek másokkal szemben
- Gyengeségek: olyan jellemzők, amelyek hátrányba hozzák a csapatot másokkal szemben
- Lehetőségek: olyan elemek, amelyeket a projekt kihasználhat saját előnyére
- Veszélyek: a környezet olyan elemei, amelyek problémákat okozhatnak a vállalkozás vagy a projekt számára

	Pozitív	negatív
Belső tényezők	Erősségek:	Gyengeségek
	<p><i>Előnyök</i> pénzügyi tartalékok, valószínű megtérülés akkreditációk, képzések, bizonyítványok versenyelőnyök</p> <p><i>Képességek</i> elhelyezkedés, földrajzi adottságok innovatív megközelítés</p> <p><i>Erőforrások, eszközök, személyek</i> folyamatok, rendszerek, informatika, kommunikáció kultúra, hozzáállás, viselkedés vezetőség, utódlás tapasztalat, tudás, adatok szabadalmak ismert márkanevek</p> <p>Marketing – elérés, terjesztés, ismertség egyedi előnyös tulajdonságok ár, érték, minőség</p>	<p><i>Versenyképesség hiánya</i> hiányzó képességek pályázás hátrányai gyenge márkanev</p> <p><i>Pénzügyi tényezők</i> pénzforgalom, kezdeti készpénzkiáramlás nagy költségek</p> <p><i>Sebezhetőségek</i> Határidők, teljesítménykényszer adatok megbízhatósága, terv előrejelezhetősége</p> <p>Folyamatosság, ellátási lánc kiterjedése Folyamatok és rendszerek, stb. vezetőség, utódlás morál, elkötelezettség, vezetői készségek</p>
Külső tényezők	Lehetőségek	Veszélyek
	<p><i>Piacfejlesztés</i> versenytársak sebezhetőségei piaci rések (új egyedi előnyös tulajdonságok) új piacok: függőleges, vízszintes (partnerség, ügynökségek, terjesztés, export, import) kielégítetlen vevői igények új technológiák megengedőbbé váló előírások nemzetközi kereskedelmi korlátok módosulása</p> <p><i>Üzlet- és termékfejlesztés</i> szezonalitás, időjárás, trendek hatása technológiafejlődés és innováció ipari, életmódtrendek</p>	<p><i>Környezeti hatások</i> szezonalitás, időjárás hatása hazai és külföldi gazdasági tényezők politikai hatások jogszabályi háttér</p> <p><i>Piaci kereslet</i> új technológiák, szolgáltatások, ötletek informatikai fejlesztések vevők ízlésének változása</p> <p><i>Akadályok</i> fenntartható pénzügyi támogatás leküzdhetetlen gyengeségek versenytársak szándékai jogszabályváltozás piaci korlátok erősödése helyettesítő termékek megjelenése</p>

Az uniós források megszerzése

Az uniós források megszerzése és felhasználása akkor lehet sikeres, ha teljesítik a következő alapvető feltételeket:

- Részletes **összehasonlító értékelés** alapján döntsenek az uniós pénzforrások bevonásáról

Az EU-s finanszírozásban való részvétel és a projektek megvalósítása idő- és munkaigényes eljárás, amely folyamatos tervezést, gondos megvalósítást és jelentéskészítést igényel. Ha egy intézmény nem tudja teljes mértékben biztosítani a szükséges időráfordítást és végrehajtást, akkor megfontolandó, hogy részt vegyenek-e.

- Dolgozzák ki az uniós források bevonásával kapcsolatosan követendő **stratégiájukat**

A stratégiát az intézmény körülményeihez és igényeihez kell igazítani, és a stratégia végrehajtását cselekvési tervnek kell támogatnia, 18 hónapos ütemterv kidolgozását javasoljuk. A támogatási programok sikere nagyban függ az intézmény vezetőségének motivációjától és elkötelezettségétől.

- Derítsék fel, hogy rendelkezésre áll-e a szükséges **szakértelem és tapasztalat**

A siker nagyban függ attól, hogy milyen támogatási mechanizmusok vannak jelen az intézményben. Éppen ezért a támogatási programok szempontjából kulcsfontosságú a tehetségfejlesztés és az emberi erőforrások gyarapítása.

- Hozzanak létre kiterjedt hálózatokat és **kapcsolatrendszert**

Az uniós finanszírozás nagy részét nemzetközi konzorciumok hasznosítják. Konzorciumot létrehozni nagyon nehéz az alapoktól, hiszen sok intézmény eredetileg nem rendelkezik azzal a tapasztalattal és nemzetközi hálózattal, amire építhetne. Először ezért fel kell kutatni azokat a konzorciumokat vagy koordináló szervezeteket, amelyekhez csatlakozni lehet pályázatok beadásánál.

- Mérjék fel és fejlesszék **innovációs készségeiket**

A támogatási programokban a nagy innovációs képességű szervezetek játsszák a vezető szerepet, míg a többi szervezet követő partnerként csatlakozik hozzájuk. Ez természetes, hiszen a jelentős innovációs képességgel rendelkező szervezeteknek nagy előnyük van a versenyben. A proaktív szereplésre serkenteni a szakértőket éppen ezért szükséges tevékenység.

- Lépjenek túl a projekt határain

A támogatási programok sikeres résztvevőinek tevékenysége nem korlátozódik csupán a pályázatok benyújtására. Szakpolitikai vitákban vesznek részt, konferenciákat szerveznek és központi szerepet játszanak a kutatói közösségben. A stratégia minden szakaszába kulcsfontosságú horizontális tevékenységként kell beépíteni az aktív részvételt.

A pályázati célkitűzések értékeléséről és a pályázati stratégia építéséről bővebben a következő keretes írásban olvashat.

Pályázati célkitűzések és stratégia építés

Célkitűzések

Az EU finanszírozási stratégiájának összhangban kell lennie a pályázó szervezet céljaival. A szervezetnek ki kell jelölnie az uniós forrásból történő finanszírozási stratégián belüli konkrét cselekvési területeket, és meg kell határozni azokat a fő siker- és teljesítménymutatókat, amelyek biztosítják a stratégia megvalósításának megfelelő ellenőrzését és értékelését.

SMART, azaz specifikus, mérhető, abszolválható, releváns és teljesítési időhöz kötött célokat kell meghatározni:

Specifikus

Az első kritérium hangsúlyozza, hogy nem általános, hanem konkrét cél meghatározására van szükség. Ez azt jelenti, hogy a cél legyen világos és egyértelmű, és mellőzze a következetlenséget és a közhelyeket. A célok csak úgy tehetők konkréttá, ha pontosan ismertetik a csapattal az elvárásokat, azok fontosságát, a résztvevők személyét, a megvalósítás helyét és a lényeges sajátosságokat.

Mérhető

A második kritérium hangsúlyozza, hogy olyan célok szükségesek, amelyeknél lehetőség van az előrehaladás mérésére. Ez azért fontos, mert a nem mérhető célok nem teszik lehetővé annak meghatározását, hogy a csapat halad-e a sikeres befejezés felé. Az előrehaladás mérése segít a csapatnak abban, hogy a megfelelő úton haladjanak, betartva a határidőket, és megtapasztalva a teljesítmény elérése feletti örömet, amely arra ösztönzi őket, hogy folyamatos erőfeszítést tegyenek a végső cél elérése érdekében.

Abszolválható

A harmadik kritérium hangsúlyozza a reális és elérhető célok fontosságát. A megvalósítható célok arra készítik a csapatot, hogy erőfeszítéseket tegyenek, míg az elérhetetlen vagy a minimális kihívást jelentő, értelmetlen célok miatt a lelkesedés elveszhet. Már a célkitűzések meghatározásakor elkezdődik a megvalósítás módjainak tervezése, majd ezekhez hozzárendelik a szükséges szemléletmódot, képességeket, készségeket és pénzügyi kapacitást. Az elmélet szerint elérhető célok megfogalmazása esetén a célokat meghatározó szereplők számára lehetővé válik korábban elhanyagolt lehetőségek azonosítása, hogy közelebb kerüljenek céljuk eléréséhez.

Releváns

A negyedik kritérium hangsúlyozza a helytálló célok kiválasztásának fontosságát. Egy bankigazgatónál az „50 szendvics elkészítése délután 2-ig” célkitűzés - noha specifikus, mérhető, abszolválható és teljesítési időhöz kötött – semmiképpen nem releváns. A célok megvalósításához sokszor segítségre (forrásokra, támogatásra) van szükség. Ha a vezetőség, a csapat, a szervezet tagjai fontosnak érzik a célt, biztosan megadják a szükséges támogatást.

Teljesítési időhöz kötött

Az ötödik kritérium hangsúlyozza, hogy a célokhoz határidőket kell megadni, hogy ösztönözzék a csapatot a célkitűzések időben történő megvalósításához szükséges erőfeszítések megtételére.

Kezdetben alkalmazott mutatók lehetnek:

- Benyújtott pályázatok minimum száma
- A támogatási kérelembe bevont kutatók minimum száma
- A tudatosságnövelő tevékenységen keresztül tájékoztatott és elért szakemberek, oktatók minimum száma
- Tanácsadás, képzés, stb. során oktatók szakemberek és egyéb személyzet minimum száma
- A gyorsan bevonható szakértői bázis minimum létszáma.

Hosszú távon a mutatók módosítására van szükség:

- A benyújtott pályázatok sikerességi aránya
- Az x%-kal növelt forrásbevonás minimum szintje
- A bevétel támogatásokból származó növekedése xx euróval xxxx évig

A stratégia megvalósítása

- Tudjanak meg többet az elvégzendő kutatásról/oktatásról;
- A stratégia megtervezését segíti, ha listákat állítanak össze a megfelelő programokról és a nyilvános pályázati felhívásokról, illetve a tematikus ütemtervekről (ha elérhető);
- Hozzák létre és rendszeresen frissítik a meglévő szakértői testületek, műhelytalálkozók és konferenciák jegyzékét, és készítsenek egy listát a tagok/részlegek számára lényeges korábbi sikeres uniós projektekről, hogy azonosíthassák azokat a csoportokat, akikhez esetleg csatlakozni lehet közös pályázatbeadáskor remélve.

Dolgozzanak ki egy 18 hónapos stratégiai ütemtervet, amely felvázolja azokat a lépéseket és módszereket, amelyek együttes uniós projektfejlesztést, hálózatépítést, a szervezet kapacitásnövekedését, potenciális partnereket és koordinátorokat eredményezhetnek.

Kapacitás- és hálózatépítés

A kapacitás és hálózatépítés lehetséges módjai többek között a

- képzés;
- gyakorlati tapasztalatok útján tanulás;

- tapasztalt szakértők szerződtetése;
- tanácsadók felkérése;

Érdemes megfontolni a fenti lehetőségekből álló kevert rendszer alkalmazását.

A szervezet tagjai alakítsanak ki és tartsanak fenn kapcsolatot az uniós alapok illetékes irányító hatóságaival, beleértve az Európai Bizottság különböző főigazgatóságait, különböző regionális hatóságokat és nemzeti minisztériumokat, regionális fejlesztési ügynökségeket.

A kapcsolatépítés történhet:

- események,
- munkacsoportokban való részvétel,
- pályázatok értékelésében vagy projektek nyomon követésében való részvétel,
- meglévő hálózatokban való aktív részvétel (javaslattétel, kisebb munkacsoportokban való részvétel) útján.

A fentiek lehetőséget nyújtanak a személyes karrierépítésre, a szervezet képviselőire, valamint a szervezet tevékenységére vonatkozó ismeretek terjesztésére.

Azonosítsák a kulcsszereplőket:

- az adott programban igazolt szakértelemmel rendelkező szervezetek/személyek
- hálózatépítési előnyöket biztosító szervezetek
- olyan projekteket koordináló szervezetek, amelyekre alapozni szeretnének

Azonosítsák a finanszírozási és strukturális lehetőségeket

Lehetőségek áttekintése	Kutatásra irányul	Oktatásra irányul	Kiegészítő források
Finanszírozási lehetőségek	Horizont 2020 Szerkezeti alapok Regionális alapok Nemzeti kutatási támogatások	Erasmus+ Szerkezeti alapok / Regionális alapok, Nemzeti felsőoktatási (HE) támogatások	Iparági együttműködés; Csereprogramok
Nem pénzeszköz jellegű lehetőségek	Hálózatépítésből adódó előnyök, Együttműködési megállapodások		

Amikor a finanszírozás lehetőségeit keresik és intézik, egyszerű de szisztematikus megközelítés javasolt. Relevancia alapján azonosítsák, minősítsék a lehetséges forrásokat, majd mindegyikhez rendeljék hozzá a megfelelő intézkedéseket és cselekvéseket.

Az alábbi öt lépés végrehajtása segít eldönteni, hogy pályázzanak-e valamelyik uniós finanszírozási felhívásra.

1. Jelöljenek ki valakit a nyilvános pályázati felhívások és tenderek figyelésére.
2. Küldjék el a releváns felhívásokat, finanszírozási lehetőségeket a projektmenedzsereknek (a relevanciát a szervezet átfogó stratégiája és hatóköre alapján kell meghatározni; erre alább mutatunk be javaslatot/példát).
3. A projektmenedzserek meg kell határozni, hogy az adott lehetőség mennyire releváns, és javaslatot kell tennie a végrehajtandó intézkedésekre (a lehetséges intézkedéseket alább ismertetjük).
4. A projektmenedzserek a lehetőség azonosítása és strukturálása során végrehajtott első lépések alapján részletesen mutassák be a döntéshozóknak a megvalósításra alkalmas lehetőségeket és projektötleteket.
5. A döntéshozók döntését a szervezet tagjainak kell nyomon követniük.

Amikor a szervezetnél úgy döntenek, hogy uniós forrásokat is bevonnak, az erre készített stratégiai leírásban meg kell határozni azokat a konkrét kritériumokat, amelyek alapján a személyzet kikeresheti, strukturálhatja és fontosság szerint rangsorolhatja a finanszírozási lehetőségeket. Az adott terület relevanciájának mértékét a projektmenedzszer vagy az uniós források bevonásának koordinátora határozza meg a döntéshozók előzetes döntése alapján.

A finanszírozási lehetőségek relevanciája többek között az alábbi feltételektől függ:

- az adott tevékenységet a stratégia nagy relevanciájú tevékenységként azonosítja,
- témaspecifikus támogatásra vonatkozik, és az Önök számára legfontosabb témára irányul,
- az Önök által célzott szakpolitikaként azonosított kutatási területet érinti,
- magas finanszírozási arányt kínál (100%-os finanszírozás vagy 50-70%-os forrásbiztosítás alapokból),
- kifejezetten az Önök szervezeti típusát vagy földrajzi régióját célozza,
- hozzáadott értéket tudnak biztosítani a témához/projekthez,
- egy elismert partner/szervezet általi meghíváson alapszik,
- jelentősek a hosszú távú előnyök,
- az idő- és energiaráfordítás megtérül.

A relevancia mértékétől függően az alábbi intézkedések javasolhatók:

Relevancia	Lehetséges intézkedések
Magas	<ul style="list-style-type: none"> - lépjenek kapcsolatba a kinevezett menedzserrel és a szakértői bázisban szereplő, az adott területen tevékenykedő szakértővel, továbbítsák nekik a pályázati felhívást, kérjék fel őket konkrét projektjavaslatok készítésére; - kezdjék el felkutatni a lehetséges koordinátorokat; - nézzék át a témában korábban finanszírozott projekteket, és ellenőrizzék, hogy az Önök szervezeténél van-e befejezett kutatás vagy korábban javasolt projektelképzelés, amire az új projektet rá lehet építeni; - 48 órán belül reagáljanak a felhívásra, és fejezzék ki érdeklődésüket.
Közepes	<ul style="list-style-type: none"> - lépjenek kapcsolatba a kinevezett menedzserrel és kérjék meg, hogy terjessze az információt, és jelezzen vissza, hogy a szakértők mutattak-e érdeklődést; - fejezzék ki, hogy érdekli Önöket a felhívás, de kérjenek további információkat, hogy jobban meghatározhassák a projekt által Önöknek biztosított előnyöket
Alacsony	<ul style="list-style-type: none"> - álljanak el a lehetőségtől, és fordítsák a figyelmüket magasabb relevanciájú forrásokra - tájékoztassák azokat a kutatókat, szakértőket, akiket esetleg érdekelhet a lehetőség.

Tájékozottság és motiváció növelése

Tudatosítani kell a szervezetben az uniós projektekből való részvétel előnyeit, rendszeresen tájékoztatni kell az EU-s finanszírozásban részt vevő személyzetet a lehetőségekről, és támogatni kell őket részvételi törekvéseikben.

Az előnyökről és forrásokról szóló információkat terjeszteni lehet:

- nyílt napokon (hívják meg az irányító hatóságokat és az EB-t, hogy vegyenek részt és tartsanak tájékoztatót)
- szórólapokon
- hírlevelekben
- házon belül szervezett konzultációkon.

A motivációt növelni lehet támogatás és infrastruktúra felajánlásával:

- nyilvános konzultációt lehet tartani az uniós források terén jártas szakértőkkel (az uniós forrásokat kezelő egység tagjaival),

- az uniós forrásokat kezelő egység átveheti az adminisztratív feladatokat a szakemberektől, akik így a szakmai tartalomra koncentrálhatnak,
- példákat lehet bemutatni pályázatokra, ki lehet dolgozni mindenki számára hozzáférhető, részletes pályázatkészítési útmutatót,
- a pályázatok minőségét javítani lehet standard szövegek kidolgozásával vagy pályázatok nem technikai részeinek, például a hatásokra vonatkozó nyilatkozatok, működési és vezetői diagramok, tájékoztató fejezetek elkészítésével,
- segítséget lehet nyújtani partnerek felkutatásában,
- szakértői és infrastrukturális támogatást lehet biztosítani a tárgyalásokhoz és a projektek megvalósításához (uniós forrásokat kezelő egység)
- a résztvevő személyzetet ösztönözni lehet a programokban értékelőként való részvételre (például úgy, hogy az értékeléssel töltött időt munkaidőként számolják el).

A szakértői bázist az alábbi három alapvető módszerrel tájékoztathatják a lehetőségekről és rendelkezésre álló támogatásokról:

- 1) általános tájékoztatás például weboldal vagy hírlevél útján, mely tartalmazza az összes lehetőséget (releváns programok és sajátosságaik összefoglalása, például az összes nyilvános pályázati felhívás listája),
- 2) célzott tájékoztatás: adott szakemberek figyelmének felhívása a nyilvános pályázati felhívásokban szereplő bizonyos témákra (például az információs és kommunikációs technológiákon belül az internetes bűnözéssel kapcsolatos témákra).
- 3) személyes konzultáció, események szervezése, tájékoztató anyagok készítése a szervezeten belüli célzott csoportok számára.

Az alábbi táblázat a kommunikációs útvonalak és lehetséges támogatások rövid összefoglalását tartalmazza. A 18 hónapos ütemtervhez részletesebb kommunikációs stratégiát kell kidolgozni.

Lehetőség	Kommunikáció	Csatornák	Támogató szervezetek
Uniós pályázati programok	Mindhárom megközelítés	weboldal, célzott anyag, e-mail, események, személyes konzultáció	Irányító hatóságok, nemzeti kapcsolattartó pontok
EU szakpolitikákhoz kapcsolódó egyéb ágazati programok	Az első és a második megközelítés	weboldal, hírlevél, célzott e-mail	Irányító hatóságok, nemzeti kapcsolattartó pontok
Strukturális, regionális alapok	Az első és a második megközelítés	weboldal, hírlevél, célzott e-mail	Irányító hatóságok, nemzeti kapcsolattartó pontok
Nemzeti alapok	Az első megközelítés	weboldali tájékoztatás	Irányító hatóságok, nemzeti kapcsolattartó pontok

Következtetések

1-2 oldalas összefoglalóban vázolják fel a célkitűzéseket, teljesítménymutatókat, felelős személyeket, és a határidőket.

Felhasznált irodalom:

Europa Media Trainings: Manual on Developing and Managing EU funded projects

[Wikipedia: SAMRT criteria](#)

Az internetes hivatkozások elérésének időpontja: 2017. augusztus