

**PANNON EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

Az önkormányzatok pályázati forrásainak szerepe és hatékonysága a költségvetésben

**Témavezető:
Dr. Szili Fodor Dóra PhD**

**Németh Anita
Felsőoktatási szakképzés
Nappali
Gazdálkodási és menedzsment**

2025

NYILATKOZAT

Alulírott *Németh Anita* hallgató (Neptun kód: YN6DR7) kijelentem, és a dolgozat feltöltésével egyidejűleg nyilatkozom, hogy az *Az önkormányzatok pályázati forrásainak szerepe és hatékonysága a költségvetésben* című záródolgozatot a Pannon Egyetem Gazdálkodási Kar Zalaegerszezen készítettem a *felsőfokú gazdasági menedzser-asszisztens* oklevél megszerzése érdekében.

Kijelentem, hogy a dolgozatban csak a megadott és hivatkozott forrásokat használtam fel, és ezekre a vonatkozó idézési szabályok szerint hivatkoztam.

Nyilatkozom, hogy a dolgozat érdemi része saját kutatásom eredménye, és azt más intézményben, szakon, vagy felsőfokú képzés megszerzésére nem nyújtottam be. Tudomásul veszem, hogy a plágium vagy szerzői jogsértés esetén a dolgozatom elutasításra kerülhet, és ellenem fegyelmi eljárás indulhat. Tudomásul veszem továbbá, hogy szerzői jogsértés esetén az Egyetem jogosult a dolgozat elérhetőségét korlátozni, valamint eltávolítani a dokumentumot az elektronikus zárt rendszerből.

Továbbá, tudomásul veszem, hogy a Pannon Egyetem a dolgozat eredményeit saját céljaira – titkosított dolgozat esetén kizárólag a titkosításra vonatkozó időszak lejártát követően – szabadon felhasználhatja.

Nyilatkozom, hogy a dolgozat elkészítése során mesterséges intelligencia eszközöket használtam /nem használtam.

Nyilatkozom, hogy a dolgozat elkészítése során az alábbi táblázatban feltüntetett mesterséges intelligencia eszközöket kizárólag a kutatási, illetve fejlesztési feladat támogatására használtam fel, az érdemi munka, elemzés és következtetések teljes mértékben saját szellemi alkotásomat képezik.

Alkalmazott technológia	Alkalmazás módja	Előállított tartalom	MI használat aránya
<i>GPT-4o (OpenAI)</i>	<i>szöveges összefoglaló generálása</i>	<i>5. fejezet</i>	<i>40%</i>

Hozzájárulok / nem járulok hozzá, hogy dolgozatomat az Egyetem az interneten a nyilvánosság számára repozitóriumában közzétegye.

Zalaegerszeg, 2025. 05. 21.

Németh Anita
hallgató aláírása

Tartalomjegyzék

1	Bevezetés	4
2	Elméleti háttér	5
2.1	Az államháztartás és az önkormányzati finanszírozás	5
2.2	A hatékonyság fogalma és értelmezése az önkormányzati gazdálkodásban	5
2.3	Az önkormányzatok bevételi forrásai és azok szerkezete	6
2.4	A pályázati források szerepe a költségvetésben	7
2.5	A pályázati pénzek felhasználásának folyamata	7
2.6	Az EU-s pályázati rendszerek bemutatása	8
3	Az önkormányzatok pályázati forrásainak aránya a költségvetésben	9
3.1	A pályázati források jelentősége a helyi költségvetésben	9
3.1.1	Támogatási arányok a három településen	10
3.2	A pályázati források teljesítési arányainak alakulása	11
3.3	A vizsgált települések pályázati forrásfelhasználásának elemzése	15
3.4	Önkormányzatok közötti különbségek és azok okai	17
3.5	Jó gyakorlatok bemutatása – sikeres beruházások ismertetése Dabroncról, Gógánfáról és Sümegről	18
3.5.1	Fenntarthatósági szempontok a beruházásokban	19
4	Összegzés és javaslatok	20
4.1	Javaslatok az önkormányzati pályázati rendszer hatékonyabb működésére ...	20
4.2	A 2021–2027-es uniós ciklus fejlesztései Dabroncon, Gógánfán és Sümegen: Új irányok és folytatások	21
5	A kutatás főbb eredményeinek összefoglalása	22
6	Irodalomjegyzék	24
7	Ábrajegyzék	25
8	Táblajegyzék	25

1 Bevezetés

A szakdolgozatom témájának kiválasztásában jelentős szerepet játszott, hogy szakmai gyakorlatomat a Gógánfai Közös Önkormányzati Hivatal pénzügyi osztályán töltöttem. A mindennapi munkafolyamatok során közvetlen tapasztalatot szereztem az önkormányzatok gazdálkodási rendszeréről. Ez a gyakorlati élmény felkeltette érdeklődésemet a téma iránt, és motivált arra, hogy mélyebben megvizsgáljam a pályázati források hatását az önkormányzati gazdálkodásra és feladatellátásra.

A dolgozat célja, hogy bemutassa, miként járulnak hozzá a pályázati források a helyi önkormányzatok pénzügyi stabilitásához és a közszolgáltatások színvonalának emeléséhez.

Úgy gondolom, hogy az Európai Unió által kínált pályázati lehetőségek számos előnnyel és kihívással járnak az önkormányzatok számára. Dolgozatom egyik központi eleme egy összehasonlító elemzés, amely során három különböző nagyságú és státuszú települést – Dabroncot, Gógánfát és Sümeget – vizsgállok meg abból a szempontból, hogy milyen mértékben tudják kihasználni az Európai Unió pályázati forrásait. A települések kiválasztásánál fontos szempont volt, hogy Dabronc (348 fő) és Gógánfa (779 fő) a Gógánfai Közös Önkormányzati Hivatalhoz tartozó körjegyzőség települései, így közvetlenül is betekintést nyerhettem gazdálkodásukba és pályázati tevékenységükbe. Sümeg (6024 fő) választása pedig azért indokolt, mert a körjegyzőség a Sümegi járáshoz tartozik, és lehetőséget biztosít arra, hogy a két kisebb község mellett egy városi rangú települést is bevonjak a vizsgálatba, így biztosítva a különböző településtípusok közötti összehasonlíthatóságot.

A dolgozat végén megkísérlek egy átfogó összegzést adni arról, hogy a korábbi fejlesztésekre – különösen a 2014–2020-as ciklusban elnyert forrásokra – épültek-e új programok a 2020–2027-es tervezési időszakban, illetve, hogy a vizsgált önkormányzatok miként készültek fel az új pályázati lehetőségek kihasználására. Külön figyelmet fordítok arra, hogy a három különböző méretű település milyen mértékben tudta érvényesíteni érdekeit a forrásszerzés terén, és mennyiben térnek el egymástól a pályázati aktivitás, kapacitás és a hosszú távú hasznosulás szempontjából.

2 Elméleti háttér

2.1 Az államháztartás és az önkormányzati finanszírozás

A helyi önkormányzatoknak nem kötelező a Magyar Államkincstárnál számlát vezetniük. Szabadon kiválaszthatják, melyik banknál nyitnak számlát, feltéve, hogy ez egy közbeszerzési vagy pályázati eljárás keretében történik. A központi forrásokat (például állami támogatásokat) a Kincstáron keresztül kapják meg, miután bejelentették a támogatási igényüket. Ha év közben új feladat jelenik meg, vagy megváltozik valamelyik meglévő feladatuk (pl. megszűnik vagy csökken), akkor ezek alapján módosíthatják az igényléseiket – erre az Államháztartási törvény és az éves költségvetési törvény szabályai adnak lehetőséget. A Kincstár ellenőrzi, hogy a kapott támogatásokat rendben és szabályosan használták-e fel. Ha szabálytalanságot talál, akkor az önkormányzatot a pénz visszafizetésére kötelezheti. Az állami támogatásokat a Kincstár általában havonta, nettó finanszírozás formájában utalja. Ha EU-s vagy hazai fejlesztési forrásról van szó, akkor ezek kifizetését is jellemzően a Kincstár bonyolítja le.¹

2.2 A hatékonyság fogalma és értelmezése az önkormányzati gazdálkodásban

Az önkormányzati gazdálkodásban a *hatékonyság* általában azt jelenti, hogy a rendelkezésre álló korlátozott erőforrásokat (pénzügyi, humán, idő) a lehető legnagyobb hasznos kimenetre fordítják. Fontos különbség mutatkozik a *hatékonyság* (efficiency) és a *hatásosság* (effectiveness) fogalmai között: előbbi egyszerre veszi figyelembe az eredményeket és a ráfordításokat, míg utóbbi csak az elért célokat méri.² A hatékonyság tehát nem pusztán eredményorientált, hanem a ráfordítások arányát is értékeli. Önkormányzati vonatkozásban ez azt jelenti, hogy nemcsak a tervezett fejlesztési célok megvalósítására törekednek, hanem a fejlesztések költséghatékonyságára és fenntartható finanszírozására is. Az Európai Unióból érkező támogatások esetén a hatékonyság mérését is több szinten vizsgálják: a forráslehívás (allokált keret ténylegesen lehívott aránya) és a tényleges felhasználás is mutatókkal leírható. Az uniós források lehívási hatékonysága a források fizikai felhasználását vizsgálja, de az elnyert támogatások tényleges hasznosulása ennél „bonyolultabb, jóval összetettebb

¹ Lentner, Cs. (2013). *Közpénzügyek és államháztartástan*. Nemzeti Közszerzői és Tankönyvkiadó. (160. oldal)

² <https://lexikon.uni-nke.hu/szocikk/hatasossag/>

megközelítést igényel”.³ Az önkormányzatok számára tehát egyszerre mérvadó az, hogy mennyi támogatást tudnak lehívni és felhasználni, valamint az, hogy az így megvalósított beruházások valódi társadalmi és gazdasági hozzáadott értéket teremtenek.

2.3 Az önkormányzatok bevételi forrásai és azok szerkezete

A magyarországi önkormányzatok bevételi struktúrája három fő kategóriára osztható: saját bevételek, átengedett központi bevételek és állami támogatások.

- Saját bevételek

Az önkormányzatok pénzügyi autonómiájának alapját a saját bevételek képezik. Ide tartoznak a helyi adók (például építményadó, telekadó, kommunális adók), valamint a saját tevékenységből, vállalkozásból és az önkormányzati vagyon hasznosításából származó nyereség, osztalék, kamat és bérleti díj.

- Átengedett központi bevételek

Ezek olyan bevételek, amelyeket az állami költségvetésből az önkormányzatoknak juttatnak, például a magánszemélyek jövedelemadójából származó részesedés vagy egyéb központi adók. Az Országgyűlés törvényben határozza meg ezek fajtáját és mértékét.

- Állami támogatások

A legkevésbé autonóm bevételi forrást jelentik az önkormányzatok számára. Ezek a támogatások általában normatív alapon kerülnek elosztásra, és céljuk az önkormányzatok feladatainak finanszírozása, különösen akkor, ha saját bevételeik nem elegendők.⁴

A bevételi források szerkezete településtípusonként eltérő lehet. A nagyobb városok általában több saját bevétellel rendelkeznek, míg a kisebb települések nagyobb mértékben támaszkodnak az állami támogatásokra.

³ Nagy Sándor Gyula: Az európai uniós támogatások hatékonyságának értelmezése és mérésének módszerei https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1174/1/ET_0602_NSGY.pdf

⁴ Csipkés Margit – Veres Bence: A helyi önkormányzatok létjogosultsága ma Magyarországon

2.4 A pályázati források szerepe a költségvetésben

Az uniós és hazai pályázati források nagyon fontos szerepet játszanak az önkormányzatok költségvetésében. Egyrészt ezek a pályázatok extra pénzügyi támogatást biztosítanak olyan fejlesztési projekteknél – például a közösségi infrastruktúra vagy a szolgáltatások bővítése esetében –, amelyeket az önkormányzatok saját költségvetéséből nehezebb finanszírozni. Ezáltal javul a helyi közszolgáltatások minősége, és nő a települések versenyképessége.

Másrészt azonban a pályázati folyamatok bonyolultak és erőforrásigényesek. A megfelelő dokumentáció elkészítése, az előírt önrész biztosítása és a projektek menedzselése mind kihívást jelenthetnek, különösen azoknál a kisebb önkormányzatoknál, amelyeknek kevesebb kapacitásuk van az ilyen komplex feladatok kezelésére.^{5 6}

2.5 A pályázati pénzek felhasználásának folyamata⁷

A pályázati források hatékony felhasználása több egymást követő szakaszban valósul meg, amelyek mindegyike kritikus a projekt sikeres megvalósítása szempontjából:

- Pályázat előkészítése és benyújtása

Az önkormányzatok első lépésként azonosítják a fejlesztési igényeket és kiválasztják a megfelelő pályázati lehetőségeket. Ezt követően elkészítik a pályázati dokumentációt, amely tartalmazza a projekt céljait, költségvetését, ütemtervét és a szükséges mellékleteket. A pályázat benyújtása általában elektronikus úton történik, például a Nemzeti Fejlesztési Programok Irányító Hatósága által működtetett rendszeren keresztül.

- Támogatási döntés és szerződéskötés

A benyújtott pályázatokat az illetékes hatóságok értékelik, és pozitív elbírálás esetén támogatói okiratot vagy támogatási szerződést bocsátanak ki. Ez a dokumentum rögzíti a támogatás összegét, a projekt megvalósításának feltételeit, valamint az elszámolás és ellenőrzés szabályait.

- Projektmegvalósítás

⁵ Lóránt, Z. & Varga, S. (é. n). *Önkormányzati (köz) pénzügyek*.

⁶ Buday-Sántha, A., Hegyi, J. & Rác Sz. (szerk.) (2008). *Önkormányzatok gazdálkodása – helyi fejlesztés*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

⁷ Bethlen Gábor Alapkezelő Zrt. (2019). *Általános pályázati és elszámolási útmutató a pályázati felhívásokhoz jogi személyek részére*.

A támogatási szerződés aláírását követően az önkormányzat megkezdi a projekt megvalósítását. Ez magában foglalja a közbeszerzési eljárások lefolytatását, a kivitelezési munkák elvégzését, valamint a projekt előrehaladásának nyomon követését. A megvalósítás során az önkormányzatnak be kell tartania a szerződésben rögzített határidőket és költségvetési kereteket.

- Elszámolás és ellenőrzés

A projekt befejezése után az önkormányzat köteles elszámolni a felhasznált támogatási összeggel. Az elszámolás során be kell nyújtani a szükséges dokumentumokat, például számlákat, teljesítési igazolásokat és szakmai beszámolókat. Az illetékes hatóságok ellenőrzik az elszámolásokat, és szükség esetén helyszíni vizsgálatokat is végezhetnek.

- Fenntartási kötelezettségek

Bizonyos pályázatok esetében az önkormányzatoknak fenntartási kötelezettségeik vannak, amelyek előírják a projekt eredményeinek meghatározott ideig történő fenntartását. Ez idő alatt az önkormányzatnak biztosítania kell a projekt céljainak teljesülését és a támogatásból létrehozott értékek megőrzését.

2.6 Az EU-s pályázati rendszerek bemutatása

Az európai uniós pályázati rendszerek jelentős pénzügyi eszközöket kínálnak a tagállamok, régiók és helyi önkormányzatok fejlesztési céljainak megvalósításához. Ezek a rendszerek alapvetően két fő szintre sorolhatók:

- Strukturális és kohéziós alapok

Az EU strukturális és kohéziós alapjai – ide tartozik például az Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA), az Európai Szociális Alap (ESZA) valamint az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alap (EMVA) – célzott támogatást nyújtanak olyan fejlesztési projektekhez, amelyek a térségi egyenlőtlenségek csökkentését, a foglalkoztatás növelését, illetve a gazdasági és társadalmi kohézió erősítését szolgálják. Ezek az alapok lehetővé teszik, hogy a fejlesztési prioritásoknak megfelelően a rendelkezésre álló forrásokat célzottan osztják el a tagállamok és régiók között.

- Operatív programok

A strukturális és kohéziós alapokból származó forrásokat az egyes országok, régiók és helyi önkormányzatok speciális operatív programok keretében hasznosítják. Ezek a programok meghatározott időszakokra – például a 2014–2020-as vagy a jelenlegi 2021–2027-es ciklusra – érvényesek, és számos fejlesztési területet érintenek, mint például a

közlekedési infrastruktúra, a környezetvédelem, az innováció, az energetikai fejlesztések, illetve a kis- és középvállalkozások támogatása. Az operatív programok célja, hogy a forrásokat a lehető legnagyobb hatékonysággal juttassák el azokhoz a projekteket támogató szervezetekhez, melyek stratégiai jelentőségűek a tagállamok fejlődése szempontjából.⁸

Az EU-s pályázati rendszerek lehetőséget kínálnak arra, hogy olyan fejlesztéseket valósítsanak meg, amelyekhez az önkormányzatok saját forrásból nem rendelkeznenek elegendő finanszírozással. Ugyanakkor a pályázati folyamatok adminisztratív terhei – beleértve a megfelelő dokumentáció elkészítését, az előírt önrész biztosítását és a projektek menedzselését – komoly kihívásokat jelenthetnek, különösen a kisebb, erőforrásokban korlátozottabb települések számára.

3 Az önkormányzatok pályázati forrásainak aránya a költségvetésben

3.1 A pályázati források jelentősége a helyi költségvetésben

Az önkormányzatok pénzügyi működésének és a pályázati rendszerek sajátosságainak bemutatása után célszerű megvizsgálni, hogy ezek a folyamatok hogyan érvényesülnek a gyakorlatban, az egyes települések esetében. A dolgozatban három települést választottam ki elemzésre: Dabroncot, Gógánfát és Sümeget. Ezek a települések különböző nagyságúak és eltérő adottságokkal rendelkeznek, így jó lehetőséget biztosítanak arra, hogy összehasonlítsam, miként képesek kihasználni a különböző pályázati forrásokat.

Mindhárom település esetében két-két évet vizsgáltam meg részletesebben, törekedve arra, hogy lehetőség szerint egymást követő éveket válasszak ki. Az elemzés során olyan időszakokat vettem alapul, amikor jelentősebb pályázati források érkeztek a településekhez, illetve amikor ezek felhasználása és a kapcsolódó fejlesztések ténylegesen megvalósultak. Ez a módszer lehetőséget ad arra, hogy láthatóvá váljanak a pályázatok rövid távú hatásai és a költségvetésre gyakorolt szerepük az adott években.

⁸ https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/programmes/programme2014_2020

1. táblázat: A vizsgált települések költségvetési főbb adatai, pályázati támogatásai és adóbevételei

Saját szerkesztés⁹

Település	Év	Bevételek (Ft)	Kiadások (Ft)	Támogatások, pályázatok (előirányzat / teljesítés) (Ft)	Adóbevételek (Ft)
<i>Dabronc</i>	2020	110 650 502	85 406 412	Bölcso: 199 000 000 (0 Ft teljesült), Belvíz: 127 000 000 (0 Ft teljesült)	18 532 416
	2021	424 772 666	96 775 830	Bölcso: 199 319 896, Belvíz: 121 526 744	15 615 479
<i>Gógánfa</i>	2018	416 648 884	368 243 471	3 TOP pályázat: 69 166 412 / 41 312 211	34 989 868
	2019	381 102 482	342 169 489	4 pályázat: 74 954 518 teljesült	39 509 749
<i>Sümege</i>	2017	2 859 797 418	1 282 925 527	12 TOP pályázat: 774 741 813 / 55 685 055	331 837 931
	2018	3 856 768 297	1 611 939 867	15 TOP pályázat: 1 139 181 226 / 262 650 186	376 486 613

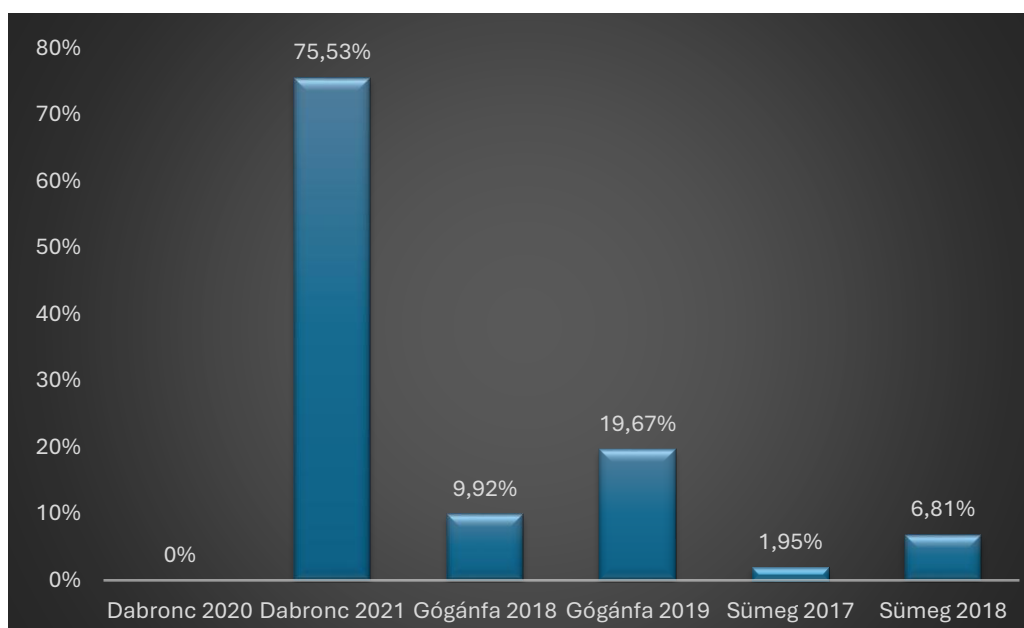
3.1.1 Támogatási arányok a három településen

A hazai önkormányzatok költségvetési gazdálkodásában kiemelt szerepet töltenek be a pályázati források, különösen a kisebb települések esetében, ahol a saját bevételek – például az adóbevételek – jellemzően korlátozottak. Az európai uniós és hazai támogatások lehetőséget nyújtanak arra, hogy a települések olyan fejlesztéseket valósítsanak meg, amelyekre saját forrásaikból nem lennének képesek.

A települések költségvetési szerkezetében jól látható, hogy a pályázati források több évben is a bevételek jelentős részét képezték. Különösen Dabronc és Gógánfa esetében figyelhető meg, hogy a pályázati támogatások meghaladták a település éves saját adóbevételeit. Sümege esetében a nagyobb méretéből és gazdasági súlyából adódóan magasabbak a saját bevételek, de itt is kiemelt szerepük volt a TOP-os pályázatoknak.

⁹ Gógánfa Község önkormányzat Képviselő-testületének 5/2019 (V.30.) önkormányzati rendelete az önkormányzat 2018. évi költségvetésének zárszámadásáról
Gógánfa Község önkormányzat Képviselő-testületének 3/2020. (V. 30.) önkormányzati rendelete az önkormányzat 2019. évi költségvetésének zárszámadásáról
Dabronc Község Önkormányzat Képviselő-testületének 3/2021. (V. 26.) önkormányzati rendelete az önkormányzat 2020. évi költségvetésének végrehajtásáról
Dabronc Község Önkormányzat Képviselő-testületének 5/2022. (V.29.) önkormányzati rendelete az önkormányzat 2021. évi költségvetésének végrehajtásáról
Sümege Város Önkormányzat Képviselő-testületének 10/2019. (V. 30.) önkormányzati rendelete az önkormányzat 2018. évi költségvetésének végrehajtásáról
Sümege Város Önkormányzat Képviselő-testületének 9/2018. (V. 25.) önkormányzati rendelete az önkormányzat 2017. évi költségvetésének végrehajtásáról

A következő diagram a három település pályázati támogatásainak arányát mutatja be a teljes bevételhez viszonyítva.



1.ábra: vizsgált települések támogatási aránya, forrás: önkormányzatok költségvetési zárszámadása

Saját szerkesztés

3.2 A pályázati források teljesítési arányainak alakulása

Sümeg 2017-es költségvetésében például több nagy volumenű beruházási projekt szerepelt, mint a TOP 1.4.1. Óvoda (148,5 millió Ft módosított előirányzat), TOP 1.1.3. Helyi gazdaságfejlesztés, piac (99,2 millió Ft), vagy a TOP 2.1.1. Zöld városok programja (37 millió Ft). A teljesítési arányok ezeknél a projekteknél azonban többnyire elmaradtak a várakozásoktól: például az óvoda fejlesztésnél mindössze 1,7%, a helyi piac projektjénél 1,5%, míg a Zöld város program esetében 25,7% volt a felhasználás mértéke. Kiemelkedő volt viszont a TOP 1.1.1. Ipari park, iparterület fejlesztése projekt, amely 122,5%-os teljesítési arányt produkált, vagyis a módosított előirányzatot is túlteljesítette.¹⁰

2. táblázat: Sümegi Európai uniós pályázatok 2017

Beruházás megnevezése	Előirányzat	Módosított előirányzat	Teljesítés	Teljesítés (%)
TOP 1.4.1. Óvoda	149 493 772 Ft	148 568 773 Ft	2 536 500 Ft	1,7%

¹⁰ Sümeg Város Önkormányzat Képviselő-testületének 9/2018. (V. 25.) önkormányzati rendelete az önkormányzat 2017. évi költségvetésének végrehajtásáról

TOP 1.2.1. Turizmusfejlesztés	50 000 000 Ft	50 000 000 Ft	2 082 600 Ft	4,2%
TOP 4.1.1. Egészségügyi alapellátás fejlesztése	69 200 000 Ft	69 200 000 Ft	10 972 467 Ft	15,9%
TOP 2.1.3. Felszíni csapadékvíz elvezetés	40 000 000 Ft	77 426 284 Ft	4 260 920 Ft	5,5%
TOP 1.1.3. Helyi gazdaságfejlesztés, piac – középkori zsidóvásár kialakítása	99 200 000 Ft	99 200 000 Ft	1 459 262 Ft	1,5%
TOP 1.1.1. Ipari parkok, iparterületek fejlesztése	15 894 050 Ft	15 894 050 Ft	19 468 089 Ft	122,5%
TOP 4.3.1. Városi területek rehabilitációja (Kövesdomb u., Hárskút u.)	43 905 803 Ft	43 905 803 Ft	0 Ft	0,0%
TOP 3.2.1. Intézmények energetikai megújítása	69 767 188 Ft	130 760 304 Ft	5 681 648 Ft	4,3%
TOP 3.1.1. Fenntartható települések közlekedés fejlesztése (Kossuth u. körforgalom)	11 557 000 Ft	11 557 000 Ft	3 999 992 Ft	34,6%
TOP 2.1.1. Zöld városok programja	225 724 000 Ft	37 028 625 Ft	9 526 250 Ft	25,7%
TOP 2 programokhoz előkészítéséhez, megvalósításához kapcsolódó beruházási költségkeret	10 000 000 Ft	13 500 000 Ft	13 585 150 Ft	100,6%
TOP 5.1.2 Paktum Iroda berendezése	0 Ft	1 581 000 Ft	1 580 766 Ft	100,0%
Összesen:	784 741 813 Ft	698 621 839 Ft	75 153 644 Ft	10,8%

Forrás: Saját szerkesztés, önkormányzati adatok alapján

A **2018**-as évre ugyanez a tendencia folytatódott: több beruházás esetén is minimális volt a teljesítés, például a TOP 1.1.1. Ipari park projekténél 1%, a TOP 1.2.1. Turizmusfejlesztés esetében pedig 0% teljesítést regisztráltak. Ugyanakkor voltak kiemelkedően jól teljesítő programok is, mint például a TOP 2.1.3. Csapadékvíz elvezető rendszer projektje, ahol 103%-os teljesítés valósult meg, vagy a TOP 4.1.1. Egészségügyi alapellátó központ kialakítása, ahol 114%-ot ért el a projekt.¹¹

A teljesítési arányok jelentős szórása mögött több tényező állhat:

¹¹ Sümeg Város Önkormányzat Képviselő-testületének 10/2019. (V. 30.) önkormányzati rendelete az önkormányzat 2018. évi költségvetésének végrehajtásáról

- a pályázatok elszámolási, műszaki és adminisztratív követelményeinek teljesítése sokszor elhúzódott,
- a kivitelezési munkák csúszása, illetve a közbeszerzési eljárások elhúzódása is gyakori nehézséget jelentett,
- néhány esetben a pályázati források folyósítása is több hónapos késéssel történt.

3. táblázat: **Sümegei Európai uniós pályázatok 2018**

Beruházás megnevezése	Elsőirányzat	Módosított előirányzat	Teljesítés	Teljesítés (%)
TOP 1.1.1. Ipari parkok, iparterületek fejlesztése	266 642 798 Ft	266 642 798 Ft	3 963 030 Ft	1%
TOP 1.1.3. Helyi gazdaságfejlesztés, piac	95 772 698 Ft	95 772 698 Ft	4 005 700 Ft	4%
TOP 1.2.1. Komplex turisztikai fejlesztések	23 942 588 Ft	24 437 888 Ft	-	-
TOP 2.1.2. Zöld város kialakítása Sümegen I. ütem	209 854 350 Ft	209 854 350 Ft	10 827 200 Ft	5%
TOP 2.1.3. Csapadékvíz elvezető rendszer részleges rekonstrukciója	71 592 065 Ft	56 606 220 Ft	58 389 843 Ft	103%
TOP 3.1.1. Fenntartható települések közlekedés fejlesztése	195 664 496 Ft	195 052 400 Ft	3 297 300 Ft	2%
TOP 3.2.1. Intézmények energetikai korszerűsítése	123 707 947 Ft	74 664 571 Ft	72 111 913 Ft	97%
TOP 4.1.1. Egészségügyi alapellátó központ kialakítása	104 828 274 Ft	82 773 211 Ft	83 052 298 Ft	100%
TOP-1.2.1 Ramassetter Látogatóközpont kialakítása Sümeg	35 129 510 Ft	35 129 510 Ft	2 975 000 Ft	8%
TOP-2.1.2. Zöld város kialakítása Sümegen 2. ütem	8 200 000 Ft	8 200 000 Ft	127 000 Ft	2%
TOP-3.1.1. Tóth Tivadar u. kerékpározhatóvá tétele	3 864 500 Ft	4 550 590 Ft	-	-
TOP 1.4.1-16 Bölcsőde fejlesztése 2. ütem	-	3 276 250 Ft	1 127 600 Ft	34%
TOP-1.4.1-15 Kompanik Zsófia Óvoda és Bölcsőde fejlesztése	-	14 700 002 Ft	14 700 002 Ft	100%
TOP-1.1.1-16 Fejlesztés a Sümegi Ipari Park-2. ütem	-	289 800 Ft	5 533 300 Ft	1909%
TOP-4.3.1-15 Városi területek rehabilitációja	-	-	2 540 000 Ft	-

Összesen	1 139 199 226 Ft	1 071 950 288 Ft	262 650 186 Ft	25%
----------	---------------------	---------------------	-------------------	-----

Forrás: saját szerkesztés

Gógánfa település **2018**-as költségvetésében három jelentős pályázati projekt szerepelt. A TOP 4.1.1 Orvosi rendelő felújítása és a TOP 2.1.3 Csapadékvíz beruházás projektek esetében a teljesítési arány elérte a 100%-ot, ami a tervezés és kivitelezés hatékonyságát tükrözi. Ugyanakkor a TOP 3.2.1 Hivatal korszerűsítés projekt esetében sem módosított előirányzat, sem teljesítés nem történt az adott évben, ami a projekt előkészítésének vagy finanszírozásának elhúzódására utalhat.¹²

4. táblázat: **Gógánfai Európai uniós pályázatok 2018**

Beruházás megnevezése	Elsőirányzat	Módosított előirányzat	Teljesítés	Teljesítés (%)
Top 3.2.1 Hivatal korszerűsítés	17 880 288 Ft	-	-	-
Top 4.1.1 Orvosi rendelő felújítás	15 500 000 Ft	14 287 673 Ft	14 287 673 Ft	100%
Top 2.1.3 Csapadékvíz beruházás	35 786 124 Ft	27 024 538 Ft	27 024 538 Ft	100%
Összesen:	69 166 412 Ft	41 312 211 Ft	41 312 211 Ft	100%

Forrás: saját szerkesztés

2019-ben **Gógánfa** egyetlen jelentős projektet valósított meg: a TOP-5.3.1-16A Helyi identitás és kohézió erősítése programot, amely szintén 100%-os teljesítési arányt mutatott. Ez a tendencia arra utal, hogy a kisebb volumenű, közösségi jellegű projektek megvalósítása gördülékenyebben zajlott a településen.¹³

5. táblázat: **Gógánfai Európai uniós pályázatok 2019**

Beruházás megnevezése	Elsőirányzat	Módosított előirányzat	Teljesítés	Teljesítés (%)
TOP-5.3.1-16A helyi identitás és kohézió erősítése	-	11 208 400 Ft	11 208 400 Ft	100%
Összesen:	-	11 208 400 Ft	11 208 400 Ft	100%

Forrás: saját szerkesztés

¹² Gógánfa Község önkormányzat Képviselő-testületének 5/2019 (V.30.) önkormányzati rendelete az önkormányzat 2018. évi költségvetésének zárszámadásáról

¹³ Gógánfa Község önkormányzat Képviselő-testületének 3/2020. (V. 30.) önkormányzati rendelete az önkormányzat 2019. évi költségvetésének zárszámadásáról

Dabronc település **2020**-ban két jelentős projektet tervezett: a TOP-1.4.1-19 Bölcsőde építés és a TOP-2.1.3-16 Belvízelvezetés beruházásokat. Az adott évben azonban egyik projekt esetében sem történt teljesítés, ami a tervezési és előkészítési szakasz elhúzóására utalhat. ¹⁴

6. táblázat: Dabronci Európai uniós pályázatok 2020

Beruházás megnevezése	Elsőirányzat	Módosított előirányzat	Teljesítés	Teljesítés (%)
TOP-1.4.1-19 bölcsőde építés	-	199 000 000 Ft	-	-
TOP-2.1.3-16 belvízelvezetés	-	127 000 000 Ft	-	-

Forrás: saját szerkesztés

2021-ben mindkét projekt megvalósítása előre haladt. A bölcsőde építése 100,2%-os teljesítési arányt ért el, míg a belvízelvezetés projekt 96%-os teljesítéssel zárult. Ez a jelentős előrelépés azt mutatja, hogy a korábbi évben előkészített projektek megvalósítása sikeresen lezajlott, és a település képes volt a tervezett beruházások hatékony végrehajtására. ¹⁵

7. táblázat: Dabronci Európai uniós pályázatok 2021

Beruházás megnevezése	Elsőirányzat	Módosított előirányzat	Teljesítés	Teljesítés (%)
TOP-1.4.1-19 bölcsőde építés	199 000 000 Ft	199 000 000 Ft	199 319 896 Ft	100,2%
TOP-2.1.3-16 belvízelvezetés	127 000 000 Ft	127 000 000 Ft	121 526 744 Ft	96%

Forrás: saját szerkesztés

3.3 A vizsgált települések pályázati forrásfelhasználásának elemzése

Dabronc: A 348 lakosú¹⁶ Dabronc az elmúlt években aktívan használta az uniós és hazai fejlesztési forrásokat. Terület- és Településfejlesztési Operatív Program (TOP) pályázaton bölcsődéje épült, és a belterületi csapadékvíz-elvezetés megújult. A mini bölcsőde projekttervének megvalósításakor különösen a költséghatékonyra törekedtek: a beruházó „megfontolt költséghatékonyra törekedett” a tervezésnél. Az új, modern épület nemcsak helyben kínál magas színvonalú bölcsődei ellátást, de közvetlenül a családbarát közszolgáltatások bővítésével is hozzájárul a szülők munkaerőpiacra való visszatérésének elősegítéséhez.¹⁷ A Dabronc által lehívott támogatások túlnyomó része célzott, kis léptékű

¹⁴ Dabronc Község Önkormányzat Képviselő-testületének 3/2021. (V. 26.) önkormányzati rendelete az önkormányzat 2020. évi költségvetésének végrehajtásáról

¹⁵ Dabronc Község Önkormányzat Képviselő-testületének 5/2022. (V.29.) önkormányzati rendelete az önkormányzat 2021. évi költségvetésének végrehajtásáról

¹⁶ KSH adat

¹⁷ Mini bölcsőde kialakítása Dabronc Községben TOP-1.4.1-19-VE1-2019-00019

fejlesztésekhez, 100%-os intenzitással vagy magas önrész nélkül biztosított volt, ami hatékony elköltést jelentett a település kis költségvetésében.

Összeségében elmondható, hogy Dabronc esetében a pályázati forrásokból főként alapvető infrastrukturális és szociális szükségleteket elégítettek ki, és mindezeket a lehető leggazdaságosabb módon kívánják fenntartani.

Gógánfa: A 779 lakosú¹⁸ a 2018–2019-es időszakban több kisebb, célzott fejlesztést valósított meg uniós forrásból. 2018-ban az Orvosi rendelő felújítása sikeresen lezajlott, ezzel modernizálva a helyi egészségügyi alapellátás infrastrukturális feltételeit. A Csapadékvíz beruházás esetében a teljes összeget határidőre el is költötték, ezáltal jelentősen javult a település belvízvédelmi helyzete.

2019-ben a TOP-5.3.1-16A „Helyi identitás és kohézió erősítése” program keretében 11 208 400 Ft támogatást nyertek el, amely teljes egészében lehívásra került. Ennek keretében közösségi rendezvényeket, helyi identitást erősítő programokat szerveztek, amelyek hozzájárultak a települési közösségi élet élénkítéséhez és a lakossági összetartozás erősítéséhez. Gógánfa esetében a pályázati forrásokat elsősorban alapvető infrastrukturális szükségletek, valamint közösségi célok megvalósítására fordították.¹⁹ A beruházások teljesítésének aránya mindkét évben 100% volt, ami a pályázati források hatékony és tervszerű felhasználását mutatja.

Sümege: A 6024 lakosú²⁰ Sümege a 2017–2018-as időszakban jelentős fejlesztési tevékenységet folytatott, nagyrészt a TOP keretében lehívott támogatásokból. 2017-ben több jelentős beruházás valósult meg: a város belterületi csapadékvíz-elvezető rendszerének fejlesztésére, valamint közterületi infrastruktúrák korszerűsítésére kaptak támogatást. A beruházások célja a lakossági életminőség javítása és a települési infrastruktúra fenntartható működésének biztosítása volt.

2018-ban kiemelkedő projektként szerepelt a Kompanik Zsófia Óvoda és Bölcsőde felújítása és bővítése, valamint a „Zöld Város” program első üteme. Az intézményi fejlesztéssel jelentősen javult a gyermekellátás minősége és a családbarát közszolgáltatások köre. A „Zöld Város” program keretében pedig a belvárosi zöldfelületek, parkok, játszóterek újultak meg, továbbá új kondipark, mesterséges tó és napelemes közvilágítás is épült.

¹⁸ KSH adat

¹⁹ Élő értékek – értékes élet Gógánfa TOP-5.3.1-16-VE1-2017-00019

²⁰ KSH adat

Sümege projektjei léptékükben és összetettségükben is messze meghaladták a kisebb települések beruházásait, de a támogatások lehívása és felhasználása itt is hatékonyan történt. A nagy volumenű projektek esetében önrészt és előfinanszírozást is igénybe kellett venni, ugyanakkor a támogatási intenzitás jelentős volt. Sümege pályázati aktivitása hozzájárult a város gazdasági és társadalmi fejlődéséhez, a lakossági szolgáltatások bővítéséhez és a környezetvédelmi célok teljesüléséhez.

3.4 Önkormányzatok közötti különbségek és azok okai

Sümege

- Nagyságrendileg lényegesen nagyobb költségvetéssel rendelkezik a másik két településhez képest.
- Pályázati források volumene is kiemelkedő (2017-ben 774 millió, 2018-ban már 1,1 milliárd forint előirányzat), bár a teljesítési arány jellemzően elmarad a tervezettől — főként 2017-ben (7,2% körüli teljesítés).
- Okok:
 - Városi rang, szélesebb fejlesztési lehetőségek.
 - Nagyobb adminisztratív kapacitás a pályázatok menedzselésére.
 - Komplexebb, hosszabb átfutású beruházások.
 - Pályázati rendszer jellemzője, hogy a projektek több év alatt valósulnak meg, így az éves teljesítések aránya nem egyenletes.

Dabronc

- 2020-ban még jelentős pályázati előirányzatokkal rendelkezett (bölcsőde és belvíz), de teljesítés egyáltalán nem történt.
- 2021-ben látványosan megnőtt a bevétel (424 millió Ft), ami a pályázati források megvalósulásából származik.
- Okok:
 - Kis település, kisebb apparátus → hosszabb előkészítési idő.
 - Az előirányzat évében sokszor csak szerződéskötés vagy közbeszerzés zajlik.
 - Pályázati ciklusok fázisai nem esnek egybe a költségvetési évvel.

Gógánfa

- Stabilan évi kb. 400 millió Ft-os költségvetéssel működik.
- 2018-ban 3 pályázatból már teljesült 41 millió Ft, míg 2019-ben 4 pályázatnál nincs teljesítési adat.

- Okok:
 - A teljesítések később, 2020-tól jelenhettek meg.
 - Pályázati ütemezés, valamint adminisztratív csúszások.
 - Adóbevételek arányaiban magasabbak, ami segítheti az önrész vállalását és pénzügyi stabilitást.

3.5 Jó gyakorlatok bemutatása – sikeres beruházások ismertetése

Dabroncról, Gógánfáról és Sümegről

A fenti elemzésekből kiemelhetők olyan projektek, amelyek sikeresen, határidőre és a tervezett költségkereten belül megvalósultak. Ezek jó példák arra, hogyan lehet hatékonyan lebonyolítani pályázatos beruházásokat. Néhány konkrét eset:

- Dabronc – Bölcsőde építése (TOP-1.4.1-19)

A gyermekellátás fejlesztésére indított projekt a tervezett 199 millió Ft-os költségvetés szerint valósult meg 2021-ben. A teljesítés 199,32 M Ft volt, azaz a projekt 100,16%-os teljesítéssel, minimális túlteljesítéssel került lezárásra. Ez mutatja, hogy a projekt megfelelő ütemezéssel és finanszírozással folyt. Tanulság: alapos előkészítéssel és pontos költségtervezéssel a nagy volumenű beruházások is sikeresen végig vihetők.

- Gógánfa – Helyi identitás és kohézió erősítése (TOP-5.3.1-16)

A két éves program során (2018 és 2019) a település rendelkezésére álló forrást minden évben maximálisan kihasználta: az összes módosított előirányzat 41,312 M Ft (2018) és 11,2084 M Ft (2019) 100%-ban felhasználódott. A projekt közösségi tereket fejlesztett (pl. szociális helyiség, közösségi tér kialakítása), ami erős helyi összetartást eredményezett. Itt jól működött az egyszerűbb projektmenedzsment és a közepes volumenű beruházások gördülékeny végrehajtása.

- Sümeg – Energetikai korszerűsítés és Zöld város programok

Bár Sümegen több nagyléptékű projekt fut egyszerre, kiemelhetjük a Zöld város (TOP-2.1.1) és az intézménykorszerűsítés (TOP-3.2.1) programokat, amelyeknél a teljesítési arány közel volt a 100%-hoz. Például a 2018-as intézmény-energetikai programban a módosított 74,66 M Ft-ból 72,11 M Ft valósult meg (96,6%). Ez arra utal, hogy a projektmenedzsmentben volt kapacitás a részfeladatok hatékony lezárására.

A környezeti és energetikai szempontú projektek esetében fontos a részletes műszaki és pénzügyi ellenőrzés, ami a megvalósítást stabilan a tervekre építve segíti.

Ezek a jó példák azt igazolják, hogy a pályázati szabályoknak való megfelelés, az alapos projekt-előkészítés és a folyamatos szakmai koordináció kulcsfontosságú a sikeres végrehajtáshoz. A kisebb és jól definiált projektek (mint Gógánfán) esetében kevésbé okoznak fennakadást az adminisztrációs követelmények. A nagyobb beruházásoknál (mint a bölcsőde vagy energiaprojektek) pedig a részletes költségterv és a határidők gondos követése nélkülözhetetlen.

3.5.1 Fenntarthatósági szempontok a beruházásokban

A fenntarthatóság három pillére – gazdasági, társadalmi és környezeti – egyaránt jelen van a vizsgált beruházásokban. Környezeti fenntarthatóság: Sümegen több projekt is klímavédelmi és energiahatékonysági célt szolgál, pl. az intézménykorszerűsítés és a „Zöld város” programok. Dabroncon a belvízelvezetési rendszer kiépítése csökkenti a természeti kockázatokat. Ezek a beruházások illeszkednek az uniós fenntarthatósági törekvésekhez (pl. megújuló energia, klímaadaptáció). Ugyanakkor kutatások szerint a magyar önkormányzatok többségénél hiányoznak az olyan adatgyűjtő rendszerek, amelyek a projektek környezeti hatását és a vállalt „lábnyomcsökkentést” mérni tudnák.²¹ Az idézett tanulmány rámutat, hogy bár a szennyvíz- és hulladékgazdálkodási fejlesztések megtörténtek, *a környezeti lábnyom csökkentésére vonatkozó indikátorok mérése elenyésző részben áll rendelkezésre*. Gyakorlati példánkban ez azt jelenti, hogy hiába újul meg egy iskola energetikája, nem minden esetben van nyomon követve például a CO₂-megtakarítás.

Társadalmi fenntarthatóság: Dabroncon a bölcsőde megépítése erősíti a családbarát környezetet és a fiatalok helyben maradását, ami hosszú távon is javítja a közösség élhetőségét. Gógánfa identitásprojektje a társadalmi kohéziót növeli, ami segíti a szolidaritást és a közösségi támogatást. Ezek a beruházások tehát a társadalom egészséges működését segítik.

Gazdasági fenntarthatóság: A beruházások hosszú távon stabil bevételi forrásokat, munkahelyeket és versenyképes infrastruktúrát teremtenek a településeken. Fontos, hogy a megépült létesítmények üzemeltetésére és karbantartására is legyen forrás (pl. egy új épület későbbi felújítási költségeinek fedezete), különben hosszú távon veszélybe kerülhet a fejlesztés tényleges értéke.

²¹ https://real.mtak.hu/88283/1/EPA03448_multidiszciplinaris_2018_2_069-081.pdf

4 Összegzés és javaslatok

4.1 Javaslatok az önkormányzati pályázati rendszer hatékonyabb működésére

A kutatás során szerzett tapasztalatok és elemzések alapján az önkormányzati pályázati rendszer hatékonyabb működését elősegítő javaslatokat fogalmaztam meg:

➤ Projekt-előkészítési kapacitás bővítése

A kisebb önkormányzatok gyakran korlátozott humán erőforrással és szakértelemmel rendelkeznek a pályázatok előkészítése és lebonyolítása terén. Ennek orvoslására célszerű lenne térségi szinten közös pályázati tanácsadó vagy projektmenedzseri szolgáltatások létrehozása, amelyek támogatást nyújtanak a tervezési és adminisztratív feladatok ellátásában.

➤ Rugalmasság a pályázati ciklusok és költségvetési év összehangolásában

A beruházások gyakran több költségvetési évet is átfognak, ami nehézségeket okozhat a finanszírozás és elszámolás terén. Javasolt a pályázati finanszírozás ütemezésének jobb igazítása a tényleges kivitelezési folyamatokhoz, például a forráslehívás és elszámolás időzítésének rugalmasabb kezelése.

➤ Egyszerűsített elszámolási mechanizmusok bevezetése kisebb volumenű projektekhez

Az adminisztratív terhek csökkentése érdekében célszerű lenne egyszerűsített elszámolási eljárásokat bevezetni a kisebb volumenű projektek esetében. Ez elősegítené a kisebb települések pályázati aktivitását és növelné a forráslehívás hatékonyságát.

➤ A fenntarthatósági szempontok mérhetővé tétele

A beruházások hosszú távú környezeti és társadalmi hatásainak nyomon követése érdekében javasolt lenne olyan indikátorrendszerek bevezetése, amelyek mérhetővé teszik a fenntarthatósági szempontokat. Például: CO₂-megtakarítás, energiafogyasztás-csökkenés, helyi munkahelyteremtés vagy közösségi aktivitás növekedése.

➤ Képzések és tapasztalatcserék szervezése önkormányzati szakemberek számára

A jól működő példák és jó gyakorlatok megosztása érdekében célszerű lenne rendszeres képzéseket és tapasztalatcseréket szervezni az önkormányzati szakemberek számára. Ez elősegítené a kisebb apparátussal rendelkező települések sikeres pályázati szereplését.

4.2 A 2021–2027-es uniós ciklus fejlesztései Dabroncon, Gógánfán és Sümegen: Új irányok és folytatások

A 2021–2027-es uniós támogatási időszakban Dabronc, Gógánfa és Sümeg településein több olyan projekt is megvalósul, amelyek részben a korábbi, 2014–2020-as ciklusban elindított fejlesztésekre épülnek, részben pedig új irányokat képviselnek. Az alábbiakban településenként összefoglalom a jelenleg folyamatban lévő projekteket és azok kapcsolódását a korábbi időszakhoz.

Dabronc

- **Templomfelújítás**

Dabronc községben templomfelújítási projekt valósul meg az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alap támogatásával. Ez a fejlesztés új irányt képvisel, mivel a korábbi, 2014–2020-as ciklusban elsősorban infrastrukturális beruházások, például csapadékvíz-elvezetés történtek.

Gógánfa

- **Önkormányzati épület energetikai korszerűsítése**

A projekt keretében a gógánfai polgármesteri hivatal épületének komplex energetikai korszerűsítése valósul meg. Ez a fejlesztés új irányt jelent, mivel a korábbi időszakban főként egészségügyi és vízvezetési beruházások történtek.

- **Óvoda fejlesztés**

A Gógánfai Tündérkert Óvoda új helyszínre történő átköltöztetése és komplex felújítása zajlik. Ez a projekt is új irányt képvisel, mivel a korábbi fejlesztések nem érintették az oktatási infrastruktúrát.

Sümeg

- **Illegális hulladéklerakó felszámolása és élhetőbb környezet (TOP-Plusz-3.3.1-2022)**

Ez a projekt a városi környezetvédelmi fejlesztést célozza, és összhangban van a korábbi időszakban megkezdett környezetvédelmi intézkedésekkel, így folytatásnak tekinthető.

- **Belterületi csapadékvíz-rendezés (TOP-Plusz-1.2.1-2022)**

A város északkeleti részén megvalósuló vízvezetés korszerűsítése kiegészíti a korábbi csapadékvíz beruházásokat, így szintén folytatásnak minősül.

- **Ipari Park fejlesztése napelemmel (TOP-Plusz-1.1.1-2022)**

A Sümegi Ipari Park közlekedési feltételeinek javítása és napelemes inkubátorház létesítése közvetlenül kapcsolódik a 2016–2017-ben megvalósult Ipari Park I–II. ütemes TOP-projektekhez, tehát ez a fejlesztés is a korábbi beruházások folytatásának tekinthető.

5 A kutatás főbb eredményeinek összefoglalása

Dolgozatomban három különböző nagyságú település – Dabronc, Gógánfa és Sümeg – önkormányzatának 2017 és 2021 közötti pályázati forrásfelhasználását vizsgáltam. Az elemzés célja az volt, hogy feltárjam, miként befolyásolják a pályázati támogatások a települések fejlődését, különös tekintettel a beruházások típusára, volumenére és megvalósítási arányaira.

Dabronc és Gógánfa, mint kisebb lélekszámú községek, korlátozott saját bevételekkel rendelkeznek, így fejlesztéseik jelentős mértékben pályázati forrásokra támaszkodnak. A vizsgált időszakban ezek a települések elsősorban olyan célzott, helyi igényeket kielégítő projekteket valósítottak meg, mint például:

- **Bölcsődeépítés:** a fiatal családok helyben tartása és a gyermekellátás javítása érdekében.
- **Csapadékvíz-elvezetés:** az infrastruktúra fejlesztése és az árvíz kockázat csökkentése céljából.
- **Orvosi rendelő felújítása:** az egészségügyi ellátás színvonalának emelése érdekében.

Ezek a beruházások jellemzően kisebb volumenűek és jól körül határolhatóak voltak, ami elősegítette a magasabb teljesítési arányokat és a hatékony megvalósítást.

Sümeg, mint városi rangú település, nagyobb saját bevételekkel és adminisztratív kapacitással rendelkezik, ami lehetővé tette számára összetettebb, többéves átfutású programok megvalósítását. A város esetében a pályázati források léptéke és összetettsége jóval nagyobb volt, ugyanakkor a teljesítési arányok itt is jelentős szórást mutattak. Ennek oka többek között a komplex projektek, valamint a közbeszerzési, műszaki és adminisztratív nehézségek voltak.

A kutatás során kirajzolódott, hogy:

- A beruházások sikeressége és üteme összefüggésben állt a településmérettel, a helyi apparátus kapacitásával és a projektek komplexitásával. A kisebb volumenű projektek esetében rendre magas teljesítési arányokat figyelhettünk meg, míg a nagyobb városi volumenű fejlesztéseknél – például Sümeg TOP-programjainál – gyakrabban fordultak elő csúszások és részleges teljesítések, ami részben a

beruházások összetettségének és a közbeszerzési, adminisztratív eljárások elhúzódásának tudható be.

- A pályázati támogatások alapvető szerepet játszanak a települések fejlődésében és életminőségének javításában. Dabronc és Gógánfa fejlesztései elsősorban infrastrukturális és közszolgáltatási célokat szolgáltak – mint bölcsődeépítés, csapadékvíz-elvezetés, orvosi rendelő korszerűsítés –, Sümeg pedig komplexebb, gazdaságfejlesztési és környezeti beruházásokat is végrehajtott.
- Fontos megállapítás, hogy a forrásszerzés sikerességét és a projektek megvalósítását jelentősen befolyásolja a helyi humán erőforrás kapacitása, a projektmenedzsment tapasztalata, valamint az adminisztratív háttér erőssége.
- A beruházások hosszú távú fenntarthatósága szempontjából megkerülhetetlen a projektek utóéletének, üzemeltetésének és fenntartásának biztosítása. A sikeres beruházások ellenére a települések jelentős részén hiányoznak azok a rendszeres monitoring és indikátormérési rendszerek, amelyek a fenntarthatósági vállalások (pl. energiahatékonyság, közösségi aktivitás, helyi munkahelyteremtés) valós teljesülését is számszerűsítik.

A települések adottságaikhoz és lehetőségeikhez mérten eredményesen éltek a pályázati lehetőségekkel. A megszerzett források hozzájárultak a helyi közszolgáltatások fejlesztéséhez és a települések hosszú távú fenntarthatóságának biztosításához.

6 Irodalomjegyzék

Mini bölcsőde kialakítása Dabronc Községben TOP-1.4.1-19-VE1-2019-00019

Élő értékek – értékes élet Gógánfa TOP-5.3.1-16-VE1-2017-00019

Gógánfa Községi Önkormányzat Képviselő-testületének 5/2019 (V.30.) önkormányzati rendelete az önkormányzat 2018. évi költségvetésének zárszámadásáról. Nemzeti Jogszabálytár. <https://or.njt.hu/eli/427559/r/2019/5>

Gógánfa Községi Önkormányzat Képviselő-testületének 3/2020 (V.30.) önkormányzati rendelete az önkormányzat 2019. évi költségvetésének zárszámadásáról. Nemzeti Jogszabálytár <https://or.njt.hu/eli/427559/r/2020/3>

Dabronc Községi Önkormányzat Képviselő-testületének 3/2021 (V.27.) önkormányzati rendelete az önkormányzat 2020. évi költségvetésének végrehajtásáról. Nemzeti Jogszabálytár <https://or.njt.hu/eli/428370/r/2021/3>

Dabronc Községi Önkormányzat Képviselő-testületének 5/2022 (V.29.) önkormányzati rendelete az önkormányzat 2021. évi költségvetésének végrehajtásáról. Nemzeti Jogszabálytár <https://or.njt.hu/eli/428370/r/2022/5>

Sümegegyháza Községi Önkormányzat Képviselő-testületének 10/2019 (V.30.) önkormányzati rendelete az önkormányzat 2018. évi költségvetésének végrehajtásáról. Nemzeti Jogszabálytár <https://or.njt.hu/eli/733964/r/2019/10>

Sümegegyháza Községi Önkormányzat Képviselő-testületének 9/2018 (V.25.) önkormányzati rendelete az önkormányzat 2017. évi költségvetésének végrehajtásáról. Nemzeti Jogszabálytár <https://or.njt.hu/eli/733964/r/2018/9>

Lentner, Cs. (2013). *Közpénzügyek és államháztartástan.* Nemzeti Közzolgálati és Tankönyvkiadó

Csipkés Margit – Veres Bence: A helyi önkormányzatok létjogosultsága ma Magyarországon https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/programmes/programme2014_2020

Lóránt, Z. & Varga, S. (é. n). *Önkormányzati (köz) pénzügyek.* <https://xn--tosz-5qa.hu/uploads/dokumentumok-kiadvanyok/onkormanyzatipenzugyekjegyzet.pdf>

Buday-Sántha, A., Hegyi, J. & Rácz Sz. (szerk.) (2008). *Önkormányzatok gazdálkodása – helyi fejlesztés.* Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/kepzes/phd/onk_konf_kotet.pdf

Bethlen Gábor Alapkezelő Zrt. (2019). *Általános pályázati és elszámolási útmutató a pályázati felhívásokhoz jogi személyek részére.* https://bgazrt.hu/wp-content/uploads/2019/01/Palyazati_es_elszamolasi_utmutato_2019.pdf

https://real.mtak.hu/88283/1/EPA03448_multidisziplinaris_2018_2_069-081.pdf

Nagy Sándor Gyula: Az európai uniós támogatások hatékonyságának értelmezése és mérésének módszerei https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1174/1/ET_0602_NSGY.pdf

<https://lexikon.uni-nke.hu/szocikk/hatasossag/>

7 Ábrajegyzék

1. ábra: vizsgált települések támogatási aránya, forrás: önkormányzatok költségvetési zárszámadása	11
--	----

8 Táblajegyzék

1. táblázat: A vizsgált települések költségvetési főbb adatai, pályázati támogatásai és adóbevételei	10
2. táblázat: Sümegi Európai uniós pályázatok 2017	11
3. táblázat: Sümegi Európai uniós pályázatok 2018	13
4. táblázat: Gógánfai Európai uniós pályázatok 2018	14
5. táblázat: Gógánfai Európai uniós pályázatok 2019	14
6. táblázat: Dabronci Európai uniós pályázatok 2020	15
7. táblázat: Dabronci Európai uniós pályázatok 2021	15

PANNON EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG

SZERZŐI ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozat címe:	
Hallgató neve: Németh Anita	NEPTUN kód: YN6DR7
Képzési szint: felsőoktatási szakképzés	
Szak: Gazdálkodás és menedzsment	Szakirány: nem releváns
Témavezető neve: Dr. Szili-Fodor Dóra	Beosztása: projektmenedzser, adjunktus
Tanszék: Logisztika és Menedzsment Informatika Tanszék	

A szakdolgozat témaválasztását alapvetően a szakmai gyakorlatom során szerzett tapasztalatok határozták meg, amelyet a Gógánfai Közös Önkormányzati Hivatal pénzügyi osztályán teljesítettem. A mindennapi munkavégzés során lehetőségem nyílt megismerni az önkormányzatok költségvetési rendszerét, gazdálkodási folyamatait és a pályázati források kezelésének gyakorlati működését. Ez a közvetlen tapasztalat hívta fel a figyelmemet arra, hogy a pályázati források milyen fontos szerepet töltenek be a helyi önkormányzatok működésében, különösen a kisebb lélekszámú települések esetében. Az itt szerzett élmények és a téma iránti érdeklődés ösztönzött arra, hogy szakdolgozatomban részletesen elemezzem a pályázati források önkormányzati gazdálkodásra és feladatellátásra gyakorolt hatását.

Dolgozatom célja, hogy feltárja, miként járulnak hozzá az európai uniós pályázati források a települési önkormányzatok pénzügyi stabilitásához, fejlesztési lehetőségeihez, valamint a közszolgáltatások színvonalának emeléséhez. Kutatásomban három eltérő nagyságú és státuszú települést vizsgáltam meg: Dabroncot (348 fő), Gógánfát (779 fő) és Sümegyet (6024 fő). Dabronc és Gógánfa kiválasztásában szerepet játszott, hogy a Gógánfai Közös Önkormányzati Hivatal körjegyzőségéhez tartoznak, így közvetlen adatokhoz és gyakorlati információkhoz fértem hozzá. Sümeg bevonását pedig az indokolta, hogy a körjegyzőség a Sümegi járáshoz tartozik, és a vizsgálat során fontosnak tartottam egy városi rangú település helyzetének és lehetőségeinek elemzését is.

A kutatás során alkalmazott módszer elsősorban dokumentumelemzésre épült. A vizsgált települések 2017 és 2021 közötti költségvetési rendeleteit, zárszámadásait és a pályázati források felhasználásáról készült kimutatásokat dolgoztam fel. Az adatok alapján elemeztem a pályázati támogatások arányát a költségvetésen belül, a pályázati előirányzatok és tényleges teljesítések alakulását, valamint a beruházások teljesítési arányait. A három település összehasonlítása lehetőséget adott arra, hogy feltárjam, milyen hatással van a településméret, a rendelkezésre álló humán kapacitás és az adminisztratív háttér a pályázati források megszerzésére és felhasználására.

A kutatás egyik legfontosabb megállapítása, hogy a pályázati források alapvető szerepet töltenek be a helyi önkormányzatok gazdálkodásában, különösen a kisebb települések esetében, ahol a saját bevételek és központi források nem elegendők a szükséges fejlesztések fedezésére. Dabronc és Gógánfa esetében a pályázati források meghaladták az éves adóbevételeket, és elsősorban alapvető infrastruktúra-fejlesztési és közösségi beruházások megvalósítását szolgálták. Sümeg esetében a nagyobb költségvetési volumen és a komplexebb beruházások miatt a pályázati források felhasználása szélesebb területekre terjedt ki, de a teljesítési arányok jelentős szórást mutattak.

A kutatás rámutatott arra is, hogy a beruházások sikeressége nagymértékben függ a településmérettől, a helyi apparátus kapacitásától, a projektmenedzsment tapasztalatától és a beruházások összetettségétől. A kisebb volumenű projektek esetében magasabb teljesítési arányt sikerült elérni, míg a nagyobb, többéves átfutású városi beruházások gyakran csúszásokkal és adminisztratív nehézségekkel szembesültek.

A dolgozatban kiemeltem néhány sikeres példát is, mint Dabroncon a bölcsődeépítés, Gógánfán az orvosi rendelő felújítása és Sümegen a Zöld Város program. Ezek a projektek jól példázzák, hogy megfelelő előkészítéssel, tervezéssel és szakmai koordinációval a pályázati források hatékonyan hasznosíthatók.

Összességében a dolgozat megállapította, hogy a települési önkormányzatok adottságaikhoz mérten eredményesen használták fel a rendelkezésre álló pályázati forrásokat, de a hatékonyság javítása érdekében indokolt lenne a projekt-előkészítési kapacitás fejlesztése, az adminisztratív terhek csökkentése és a fenntarthatósági szempontok mérhető nyomon követése.